Shelle Rose Charvet

CUVINTE CARE SCHIMBĂ MINŢI

Stăpâneşte limbajul de CONVINGERE





EDITURA AMALTEA

colecţia MILENIUL III



Bazată pe ani de muncă şi studiu cu oameni şi organizaţii, cartea este plină de aplicaţii *practice, din lumea reală,* pentru profesioniştii al căror succes depinde de *a prezice şi a influenţa* comportamentul. Acesta este primul pas în marele salt spre comunicare.

Imaginează-ţi ce ai putea obţine dacă ai reuşi să identifici Declanşatorii Motivaţionali dintr-o simplă conversaţie! Vei învăţa cum să recunoşti ce va stimula şi va menţine motivaţia cuiva şi, în caz contrar, ce îl va face să îşi piardă motivaţia. De asemenea, vei şti exact cum să îţi armonizezi limbajul şi procesele cu ale celuilalt pentru a-i trezi interesul şi entuziasmul.

Cuvinte care schimbă minţi se ocupă de:

- **Declanşatorii Motivaţionali;**
- **cum să descoperi tiparele unui individ sau ale unui grup**
- **utilizarea Limbajului de Influenţare potrivit pentru impactul maxim;**
- **cum să foloseşti acest instrument în *orice* context de comunicare;**
- **cum să creezi campanii publicitare şi de marketing puternice;**
- **cum să angajezi omul potrivit la locul potrivit;**
- **cum să creezi echipe foarte performante gestionând punctele tari ale oamenilor în loc să suferi din cauza punctelor lor slabe.**

Imaginează-ţi ce vei realiza când vei stăpâni tiparele de limbaj *irezistibil*!





Cuvinte care schimbă minţi

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
CHARVET, SHELLE ROSE

Cuvinte care schimbă minţi: stăpâneşte limbajul de convingere /

Shelle Rose Charvet; trad.: Bogdan Mihăilescu – Bucureşti: Amaltea, 2006 Bibliogr.
ISBN (10) 973 – 7780 – 66 – 3;
ISBN (13) 978 – 973 – 7780 – 66 – 9
I. Mihăilescu, Bogdan (trad.)
159.9
316.77
WORDS THAT CHANGE MINDS Mastering the Language of Influence

Succes Strategies
CUVINTE CARE SCHIMBĂ MINŢI:
Stăpâneşte limbajul de CONVINGERE
SHELLE ROSE CHARVET
ISBN (10) 973 – 7780 – 66 – 3;
ISBN (13) 978 – 973 – 7780 – 66 – 9

SHELLE ROSE CHARVET
Cuvinte care schimbă minţi
Stăpâneşte limbajul de CONVINGERE



EDITURA AMALTEA www.amaltea.ro

Copiilor mei, Jason şi Sammy, care îmi aduc bucurie şi de la care am tot timpul ceva de învăţat, mamei mele, Betty Rose, pentru că este întotdeauna alături de mine, în amintirea tatălui meu, Frank Rose, care m-a învăţat despre rigoarea intelectuală şi umor, şi în amintirea bunicii mele, Katie Rose, care mă tot întreba: „Cine ţi-a spus?”

„*Cuvinte care schimbă minţi* este plină de instrumente interesante pentru oricine apreciază cu adevărat comunicarea bine realizata Această carte vă va învăţa cum să înţelegeţi oamenii şi cum să vorbiţi cu ei. Recomand călduros acest volum”.

— Peter Urs Bender, autor al *Secrets of Power Presentations*

„*Cuvinte care schimbă minţi* este o carte de

autoperfecţionare. minunată, care te va ajuta să te înţelegi pe tine şi pe cei cu cure lucrezi”.

— Joe Gaétan

1) 1 unor de personal şi perfecţionare, Monsanto Canada

Inc., Mississagua, Ontario

„Luni m-a pufnit râsul la librărie. Toţi cei care mă întrebau din n 9M11 vreo carte bună primeau o prezentare entuziastă a f ui III tillo. Le-am povestit câte probleme cu personalul aş fi evitat clacă aş fi avut volumul tău în urmă cu nouă luni”.

— Garry E. Megel Colorado Springs, Colorado

„Poţi să-ţi închipui că profiturile afacerii tale cresc cu 10 <10%? Acesta a fost primul efect asupra companiei mele atunci rând am folosit Profilul LAB al doamnei Rose Charvet pentru a lua decizii de angajare mai bune”.

— Edward Lund, Manager de telecomunicaţii, California

„În cele din urmă am primit cartea dumneavoastră şi, datorită informaţiilor din ea, am primul meu contract comercial serios pentru a ajuta un angajator local să îşi facă singur angajările, deoarece este sătul de calitatea biroului local de angajări”.

— Roger Phillip, Trainer de personal.

Devon, Marea Britanie

„*Cuvinte care schimbă minţi* oferă o imagine completă a diferenţelor fundamentale în tiparele comportamentale individuale, a întrebărilor care dezvăluie aceste tipare şi a limbajului care poate influenţa cel mai bine oamenii în funcţie de profilele lor dominante”.

— Joel E Bowman.

Profesor la şcoala de afaceri Hawthrow, Universitatea de vest din Michigan, Kalamazoo, Michigan

„Profilul LAB a fost o descoperire fascinantă, care a avut impact asupra felului în care comunic şi care mi-a transformat metoda de consultanţă”.

— Léon Tanguay, Consultant în dezvoltarea resurselor umane.

Montréal, Québec

„Profilul LA şi *Cuvinte care schimbă minţi*, scrisă de Shelle Rose Charvet, s-au dovedit a fi instrumente valoroase în procesul de evaluare şi de angajare. Candidaţii au fost testaţi pentru diferite posturi mult mai bine, prin utilizarea corectă a acestor tehnici. Recomand călduros adăugarea lor în setul de instrumente pentru testarea comportamentală”.

— Gordon I. Brown, Vicepreşedinte, Director de recrutare, Corporate Consultants, Toronto, Ontario

„*Cuvinte care schimbă minţi* este o carte pătrunzătoare şi plină de informaţii. Shelle Rose Charvet oferă un nou mod de a gândi despre relaţiile dintre noi şi alţii. Ea oferă un limbaj strategic de influenţare pentru a sprijini îmbunătăţirile eficiente şi de durată în clădirea relaţiilor noastre. Autoarea descrie structurile mentale primare pe care le folosim pentru a percepe, a organiza şi a acţiona în mediul nostru social. *Cuvinte care schimbă minţi* este un cadru de referinţă unic pentru autodezvoltarea individuală şi a familiei. Este o piatră de căpătâi pentru conducători, directori şi asociaţi care doresc să îmbunătăţească, integral, calitatea vieţii şi eficienţa afacerii lor*, 11

— Dr. François Sauer, Director de dezvoltare strategică, Transquest.

Atlanta, Georgia

„*Cuvinte care schimbă minţi* mi-a oferit un nivel de conştientizare şi de precizie în comunicare pe care nu îl credeam posibil. Obişnuiam să devin frustrat atunci când lucram cu persoane care aveau tipare de comunicare diferite de al meu. Acum, devin curios. Ce descoperire!”

— Clay Conner.

Analist de planificare strategică, Idaho Power.

Boise, Idaho

„Scot *Cuvinte care schimbă minţi* de fiecare dată când mă confrunt cu o situaţie în care nu stabilesc o legătură cu o persoană. Folosind tehnicile lui Shelle, pot înţelege oamenii mai bine şi apoi pot să stabilesc un nivel

mai înalt de rapport. Ca profesionist în vânzări, există momente în care trebuie să fac prezentări factorilor importanţi de decizie. Cartea lui Shelle m-a ajutat să înţeleg cum să comunic cu oamenii în termenii lor, iar acest lucru a crescut vânzările”.

— Karl Meema.

Manager Regional Prairie, Microsoft Canada Inc.

Calgary Alberta

„*Cuvinte care schimbă minţi* ar trebui să facă parte din lista de lecturi obligatorii a tuturor celor care interacţionează cu oamenii. Am diwfloperit că este foarte valoroasă pentru a înţelege şi a comunica eficient cu asociaţii de afaceri, cu familia şi prietenii. Este prima carte pe care am citit-o şi care identifică diferite stiluri de comunicare şi descrie un proces uşor de urmat pentru a crea un schimb de informaţii exact”.

— Tom De arth, Preşedinte, Spotlight Presentations, Denver, Colorado

„Cartea lui Shelle, *Cuvinte care schimbă minţi*, este un ghid şi un instrument de referinţă practic şi util pentru management, negociere, mediere sau rezolvarea conflictului. Înţelegerea şi respectarea oamenilor se află în centrul bunei comunicări. Am găsit Profilul LAB a fi un instrument util şi profund. Te ajută să te apropii de rezultatul dorit, respectând în acelaşi timp nevoile şi ritmul celor cu care lucrezi”.

— Geneviève O’Sullivan, Director general, Relaţii strategice şi între companii, Agriculture and Agri-food Canada, Ottawa, Ontario

„Am citit cartea în timpul unei excursii la schi în Noua Zeelandă – este uşor de citit, distractivă şi foarte practică. Am folosit întrebările pentru tiparele motivaţionale pentru a-l ajuta pe un prieten malaezian să îşi clarifice scopurile carierei, pe o prietenă de vârstă mijlocie pentru a-şi alcătui un curriculum vitae şi, cel mai interesant, pe o doamnă de origine chineză pentru a se hotărî dacă să îşi cumpere sau nu un colier cu perle din Marea Sudului! Şi, în tot acest timp, ei nu ştiau că folosesc

întrebări standard, deoarece seamănă cu o conversaţie firească”.

— Kenzie L. Kwong, Director, Kenn & Consulting Ltd., Hong Kong şi Orientul îndepărtat

„Această carte oferă amănunte interesante despre ceea ce motivează oamenii, cum iau ei decizii şi, în general, ce le trezeşte atenţia. Consider că aceste informaţii sunt foarte valoroase”.

— Juel Hogg Manager de program de marketing, Hewlett-Packard, (Canada), Ltd., Toronto, Ontario

„*Cuvinte care schimbă minţi* i-a ajutat foarte mult pe angajaţii noştri să îşi dezvolte abilităţile de negociere – recomand călduros acest volum tuturor celor care au de a face cu un tip de comunicare important”.

— Hary Hynd

Director, District 6, United Steelworkers of America.

Toronto, Ontario

„Pentru a înţelege sensul adevărat nu este de ajuns să cunoşti definiţiile precise ale cuvintelor scrise sau vorbite. Profilul LAB rezolvă această problemă pentru fiecare relaţie şi oferă vorbele care influenţează şi care sunt cele mai eficiente pentru acea relaţie anume”.

— Chuck Watson Vicepreşedinte contracte importante, Coulter

Corporation, Miami, Florida

„O carte excelentă – aş recomanda-o oricui doreşte să folosească NLP în lumea afacerilor. Este scrisă într-un stil interesant, uşor de citit şi cu picioarele pe pământ, folosind exemple din lumea reală... Şi cu un simţ al umorului minunat!”

— David Kintler, Preşedinte, Sales Winter, Inc.

Coral Springs, Florida

„După ce am citit cartea lui Shelle, am rugat-o să ţină un curs de perfecţionare pentru managementul meu, reprezentanţii de servicii cu publicul, consultanţii şi echipa de vânzări. Nu doar că funcţionează pentru a obţine rezultate concrete în afaceri, dar ne-a şi învăţat pe mine şi pe soţia mea să comunicăm la un alt nivel. Shelle este

maestra comunicării de influenţare. îi îndemn cu tărie pe toţi conducătorii de afaceri să citească această carte… v-ar putea schimba viaţa!”

— Richard A. Grehalva, Vicepreşedinte, CSC Health care Sistems, Birmingham, Alabama

Cuprins

Mulţumiri

Doresc să le mulţumesc tuturor acelor persoane, prea multe pentru a fi numite, care m-au ajutat să scriu această carte dezvoltând ideile originale, oferindu-mi valoroase experienţe din care să învăţ, împărtăşindu-mi opiniile şi feedbackul lor documentate şi permiţându-mi să muncesc şi să mă joc cu ele, în relaţii personale şi profesionale.

Le mulţumesc lui Richard Bandler, John Grinder, Leslie Cameron-Bandler şi Judith Delozier pentru că au dezvoltat Programarea neuro-lingvistică. Uriaşe mulţumiri lui Rodger Bailey pentru că a creat Profilul lingvistic şi

comportamental, care stă la baza acestei cărţi şi a unei mari părţi din munca mea. Şi mulţumesc tuturor celorlalţi creatori, profesori şi practicanţi de NLP care mi-au influenţat viaţa şi munca.

Doresc să mulţumesc în mod special doamnei dr. Lorraine Bourque, de la Facultatea de Educaţie din cadrul Université de Moncton, din Moncton, New Brunswick, pentru profunzimea, feedbackul şi prietenia ei. Micheline Sirois şi Étienne Godin de la aceeaşi universitate au contribuit la a doua ediţie cu rezumate ale cercetării lor. Multe mulţumiri domnului dr. David Rosenbloom, şeful serviciilor farmaceutice de la spitalele McMaster din Hamilton, Ontario, pentru abilitatea lui de a vedea şi de a înţelege potenţialul ideilor noi; şi lui Doug MacPherson, asistent al directorului de la District 6 de la United Steelworkers of America, pentru sprijinul şi reacţiile la munca mea. îi mulţumesc Thelmei Egerton de la IBM Europa pentru că a fost o clientă şi o prietenă minunată, dar şi un trainer bun, care a împărţit cu mine multe râsete şi câteva lacrimi în decursul anilor. Un „Mergi!” din inimă lui Pierre Artigues (Señor), fostul meu şef de la Paris şi prieten pe vecie, pentru că m-a învăţat multe despre rigoarea intelectuală şi m-a ajutat să înţeleg şi să mă adaptez la traiul şi la munca din Franţa. Le mulţumesc lui Stever Robbins şi lui Joseph O’Connor pentru ajutorul oferit în editarea prozei mele stângace la a doua ediţie. De asemenea, mulţumesc cititorilor care m-au contactat cu entuziasm pentru a-mi oferi idei şi sugestii, multe dintre ele fiind incluse în cea de a doua ediţie.

Îi mulţumesc Ainsliei Smith pentru că a citit ceea ce am scris pe insula ei ca un paradis din Georgian Bay şi pentru că i-a plăcut ceea ce a citit. Le mulţumesc lui Stever şi lui Jay Arthur pentru ideile lor excelente pentru titlul cărţii şi lui Michael Erdos pentru ideile de copertă.

Cel mai mult doresc să mulţumesc familiei mele: fraţilor mei, lui Michael Rose (maestrul meu în domeniul calculatoarelor) şi profesorului Jonathan Rose, pentru că a învăţat, a folosit materialul şi m-a încurajat să scriu cartea;

cumnatei mele, scriitoarea recunoscută Barbara Wade Rose, pentru sprijinul personal şi ochiul critic; mamei mele, Betty Rose pentru că m-a ajutat în multe feluri; copiilor mei, Jason şi Sammy, pentru că există. Întregii mele familii pentru că mă iubeşte şi mă încurajează. Vă iubesc pe toţi.

Partea 1

Introducere

Introducere

Cheryl a intrat în biroul meu pentru o întâlnire, părând frustrată şi furioasă. O profesionistă elegantă, bine îmbrăcată, nu a irosit nicio clipă cu amabilităţile obişnuite pentru o primă întâlnire.

— Trebuie să îmi găsesc imediat alt loc de muncă, a spus ea. Nu-mi suport şeful şi am auzit că faci profile de carieră.

După ce am discutat despre ce îşi dorea şi despre ce era important pentru ea, am căzut de acord să facem un profil de carieră. Cam la jumătatea feedbackului pentru profil, ea a oprit întregul proces.

— Oh, Doamne, a zis ea. Eu şi şeful meu suntem la fel de încăpăţânaţi! Ne certăm tot timpul. Niciunul dintre noi nu cedează. Nu-i de mirare că nu ne înţelegem! Poţi să-mi explici cum să comunic cu el?

În câteva minute am învăţat-o ce tip de limbaj să folosească şi pe care să îl evite. În mai puţin de două luni m-a sunat pentru a-mi povesti despre faptul că tocmai fusese promovată pe un post important. Astăzi este una dintre femeile aflate pe cele mai înalte poziţii din domeniul ei din ţară.

Proasta comunicare este principala problemă la locul de muncă, acasă şi în lume, în general. Neînţelegerile dintre oameni sunt frecvente, de la mici iritări ca mesajele de douăzeci de minute lăsate pe telefon, la supărări de o viaţă dintre părinţi şi copii, până la conflicte ireconciliabile dintre naţiuni. Găsirea soluţiilor pentru problemele de comunicare s-a aflat în centrul multor studii şi la baza creării multor modele.

Au fost făcute multe evaluări psihometrice pentru a explica diferenţele care provoacă probleme de comunicare între oameni. Aceste evaluări cer adesea folosim! illior limtrumente computerizate sofisticate. Chiar şi atunci, nmilu illntm ele nu permit decât câteva aplicaţii foarte speciali/tt! ti x «U, mai rău, îi pun pe oameni în cutii cu etichete, ca pe nişlul'ormn rotunde înfipte în găuri pătrate. Adesea, ele nu rocunumi flexibilitatea înnăscută a oamenilor, care îi face să! şi modifice gândirea şi comportamentul odată cu schimbarea situaţiilor Nu exte surprinzător că mulţi indivizi, deşi sunt fascinaţi de chextlonare, au tendinţa să ignore generalizările pe care le produc aceste instrumente. Deseori, oamenii preferă să se bazeze doar pe intuiţie şi pe presimţiri pentru a lua decizii importante cum ar fi angajarea cuiva sau alegerea unui partener de viaţă, i-am spus odată unui preşedinte de companie că dacă îşi alege vicepreşedintele executiv pentru că îi *place* persoana, ne va afla într-un mare bucluc. Ultimul lucru de care avea nevoie era să angajeze pe cineva care să gândească exact ca el.

Este bine cunoscut faptul că oamenii comunică printr-un set de filtre modelate de istorie, de identitate, de ceea ce este considerat adevărat şi de valori despre ceea ce este corect, ca şi de percepţii şi interpretări a ceea ce se întâmplă. Când cineva comunică cu noi, trecem mesajul prin propriul nostru sistem de filtrare pentru a-l înţelege. Fireşte, oamenii din acelaşi grup etnic, cultural, naţional sau geografic au o istorie şi credinţe comune. Acest lucru face ca, într-un grup, comunicarea să fie mai uşoară decât între persoane cu origini diferite.

Acum începem să înţelegem că, dincolo de aceste diferenţe, fiecare dintre noi are *moduri* unice de a gândi şi de a procesa informaţia. Dăm atenţie diferitelor aspecte ale realităţii în funcţie de cum ne folosim *individual* creierul. Unii dintre noi gândesc în secvenţe liniare detaliate, în timp ce alţii preferă să îşi închipuie un întreg mai mare. Unii oameni sunt atraşi de lucrurile noi şi diferite, în timp ce alţii se îndreaptă spre ceea ce este

identic sau asemănător cu ceea ce ştiu deja.

Dar dacă *am putea* înţelege cu adevărat ceea ce vrea să spună o persoană atunci când vorbeşte cu noi? Şi mai bine, dacă am putea prezice comportamentul cuiva în funcţie de ceea ce s-a spus? Cel mai bine – dacă am putea *influenţa* acel comportament prin felul în care răspundem?

Am cercetat acest domeniu pentru a găsi răspunsuri la aceste întrebări complexe de înţelegere, comunicare şi influenţare. Am dorit să evit soluţiile simple. Orice teorie bună trebuie să fie bine fondată şi verificabilă prin experienţa personală. Trebuie, de asemenea, să fie aplicabilă într-o gamă largă de activităţi umane, să respecte indivizii şi diferenţele dintre ei şi să fie uşor de învăţat. Mai presus de toate, trebuie să amelioreze comunicarea dintre oameni.

În 1983, în timp ce susţineam seminarii de comunicare în Europa, am început să aud despre o lucrare interesantă care venea (ce vă aşteptaţi?) din California. Am început să cercetez această abordare, numită programare neuro-lingvistică (NLP). În ciuda acestui nume tehnic, părea să fie creată pentru a ajunge în minţile oamenilor şi a descoperi cum fiecare persoană este unică. Se baza pe studierea unora dintre cei mai buni comunicatori şi terapeuţi contemporani. Examina *cum* reuşeau să facă ceea ce făceau, fără cercetarea obişnuită a motivelor *pentru care* oamenii au probleme. Se referea la a învăţa strategii care funcţionează, nu la analizarea eşecurilor pe care le trăiesc oamenii.

Doream să aflu dacă aceşti oameni descoperiseră ceva. Am făcut câteva cursuri aprofundate şi am început să le verific tehnicile în munca mea. Rezultatele au fost remarcabile. Am învăţat cum să creez un rapport cu oricine, cum să schimb credinţe care mă limitau şi cum să îi ajut pe alţii să facă acelaşi lucru. Fiind un Toma necredinciosul, mi-a plăcut cerinţa ca fiecare intervenţie să fie testată pentru posibile consecinţe negative înainte de a fi aplicată unei persoane. Dacă cineva ar dori să renunţe la credinţa că zilele ploioase îi fac rău, un practicant NLP ar

trebui mai întâi să verifice dacă a-ţi fi rău în zilele ploioase are vreun rezultat care ar trebui să fie atins într-un alt mod, mai sănătos pentru acea persoană, *înainte* de a începe să înlocuiască acea credinţă.

În 1985, am întâlnit un instrument specific dezvoltat din NLP care mi-a schimbat total felul în care comunic. Este riguros, dar şi flexibil. Poate fi introdus firesc într-o conversaţie obişnuită. Am petrecut anii scurşi de atunci cercetându-i utilizările într-o gamă largă de contexte. L-am folosit pentru:

A crea prezentări puternice pentru grupuri mari de oameni.

A reconfigura procese de marketing şi de vânzări pentru a ajuta companiile să îşi servească eficient clienţii importanţi.

A atrage şi a selecta doar candidaţii potriviţi pentru posturile executive cheie.

A ajuta clienţii pe care i-am consiliat sau instruit.

A crea un limbaj de influenţare *irezistibil* pentru adolescenţi.

A ajuta organizaţiile să îşi îmbunătăţească dramatic comunicarea despre schimbare cu propriii lor angajaţi.

Deşi acest instrument a fost prezentat la o scară largă, a fost tratat ca o teorie abstractă despre diferenţele dintre oameni. Am găsit multe moduri noi de a-l aplica şi de a obţine rezultate semnificative. M-am întrebat de ce nu a scris nimeni o carte despre toate lucrurile pe care le poţi face cu el, dacă ai răbdare să înveţi să îl foloseşti. Această carte este rezultatul testării acestui instrument, atât pe cont propriu, cât şi împreună cu clienţii mei.

În 1995 şi 1996 am participat la coordonarea a doua teze de licenţă în educaţie. Una dintre ele a reuşit să stabilească veridicitatea instrumentului, iar cealaltă a investigat dacă există tipare predictibile la persoanele care sunt capabile să ia decizii legate de carieră în comparaţie cu cele cărora li se pare dificil sau imposibil să se decidă în privinţa unei cariere. Am inclus rezultatele cercetării în anexă.

Profilul lingvistic şi comportamental (Profilul LAB)

Instrumentul se numeşte Profilul lingvistic şi comportamental (Profilul LAB). Este un mod de a te gândi la oameni şi la grupuri care îţi permite să observi şi să răspunzi la felul în care sunt ei motivaţi, la felul în care procesează informaţia şi la modul în care iau decizii.

Este un set de aproximativ douăsprezece întrebări pe care le poţi introduce într-o conversaţie obişnuită sau pe care le poţi folosi ca pe un test oficial aplicat unui grup. Eşti atent la *cum* vorbesc oamenii atunci când răspund şi mai puţin la ceea ce spun. Chiar şi când o persoană nu răspunde direct la întrebare, îşi va dezvălui tiparul prin felul în care răspunde (sau nu).

Pe măsură ce te familiarizezi cu întrebările şi cu tipul de răspunsuri pe care le dau oamenii, vei descoperi că poţi auzi şi distinge tiparele pe care le folosesc aceştia fără a mai fi nevoie să pui întrebările. Poţi folosi imediat Limbajul de Influenţare care se potriveşte pentru acea situaţie. Oamenii comunică utilizând firesc tiparele lor particulare în timp ce vorbesc, folosind atât limba, cât şi limbajul trupului şi răspund imediat atunci când întrebuinţezi limbajul *lor*.

Deoarece Profilul LAB poate fi folosit în conversaţie, am inclus în acest volum multe exemple de discuţii. Pentru a ilustra tipul de accentuare şi de inflexiune pe care îl abordăm de obicei atunci când vorbim, am folosit liber caracterele *italice* şi aldine.

Pe măsură ce parcurgi această carte, confrunt-o cu propria ta experienţă, raportând-o la oamenii pe care îi cunoşti, recunoscându-te pe tine şi pe alţii. Sper că vei găsi unele soluţii la provocările pe care le întâmpini atunci când comunici zilnic cu oamenii. Chiar dacă nu ai probleme specifice de comunicare, această carte îţi va oferi informaţii utile pe care să le iei în considerare şi un vocabular pentru a descrie ceea ce deja faci – poate inconştient.

Descopăr mereu noi amănunte şi utilizări ale acestui material atât în viaţa mea particulară, cât şi în munca mea.

Te invit să mi te alături în explorarea aplicaţiilor posibile ale Profilului LAB.

Istoria Profilului LAB

Cuvinte care schimbă minţi este construită pe baza Profilului Lingvistic şi Comportamental, sau Profilul LAB, creat de Rodger Bailey. Profilul LAB este o descoperire creată pe baza unor aplicaţii specifice din *Programarea neuro-lingvistică*, un domeniu dezvoltat în Statele Unite de Richard Bandler, John Grinder şi alţii începând de la mijlocul anilor '70. Ei au alcătuit modelele iniţiale ale Programării neuro-lingvistice (sau NLP) examinând şi înţelegând procesele folosite de comunicatorii de mare succes.

Domeniul NLP s-a extins exponenţial de atunci şi este acum subiectul a sute de cărţi scrise peste tot în lume. Această abordare a fost predată în câteva zeci de ţări de pe toate cele cinci continente. Pentru cei care nu sunt familiarizaţi cu Programarea neuro-lingvistică, iată propria mea definiţie scurtă1.

Să începem cu programarea. Fiecare persoană, prin determinare genetică, influenţe ale mediului şi biochimie individuală, a reuşit să se *programeze* pe sine însăşi pentru a fi foarte bună la un anumit număr de lucruri, mediocră la diferite lucruri şi îngrozitoare în alte domenii.

Dacă observăm şi ascultăm cu atenţie felul în care o persoană se comportă şi comunică *lingvistic*, putem înţelege modul în care, *neurologic*, acea persoană îşi foloseşte experienţa pentru a fi foarte bună, mediocră sau îngrozitoare la lucrurile pe care le face. Iată cauza pentru care acest domeniu se numeşte Programare neuro-lingvistică.[1]

Aplicaţiile sunt enorme. Înseamnă că dacă cineva este foarte bun la un anumit lucru, o persoană antrenată în anumite protocoale NLP îl poate *modela*. Modelarea înseamnă să afli cum poate acea persoană să facă ceea ce face. Cel care modelează caută răspunsuri la astfel de

---

1 Pentru o introducere completă în NLP, vezi „Introducing NLP“, de Joseph O'Connor şi John Seymour (Londra, Harper Collins, 1993).

întrebări: „Care sunt elementele esenţiale?" sau „La ce dă acea persoană atenţie sau nu, secvenţial sau/şi simultan, pentru a putea face acel lucru?". Când sunt găsite răspunsuri la aceste întrebări, şi la altele, devine posibil să predai acea abilitate şi altora şi chiar să o înveţi tu însuţi.

Profilul lingvistic şi comportamental este un model dezvoltat de Rodger Bailey, un creator avid în domeniul NLP El a alcătuit Profilul LAB la începutul anilor 1980. Acesta se bazează pe un set de tipare din NLP numite, atunci când au fost descoperite, *metaprograme*. Aceste metaprograme se bazează pe filtrele pe care noi le folosim pentru a ne alcătui *modelul lumii*.

Crearea modelului lumii

Fiecare persoană are un anumit număr de filtre prin care lasă să intre anumite părţi ale lumii reale. Noam Chomsky a spus în teza lui doctorat din 1957, *Gramatica Transformaţională*, că există trei procese prin care oamenii creează filtrele modelului lor individual al lumii:

Eliminarea

Primul proces se numeşte eliminare. Eliminăm multe informaţii atât intern, cât şi din mediul nostru înconjurător, în lucrarea sa din 1956, numită Şapte plus sau minus doi, George Miller, psiholog american, spunea că mintea noastră conştientă nu poate reţine odată decât şapte informaţii, plus sau minus două, iar restul este şters. Aceasta înseamnă că într-o zi bună putem reţine nouă elemente, iar într-una proastă, poate doar cinci.

Acesta este motivul pentru care majoritatea numerelor de telefon au maximum şapte cifre. Totuşi, când trăiam la Paris în anii 1980, s-a luat hotărârea ca numerele de telefon să aibă opt cifre. Cu toţii au fost nevoiţi atunci să se hotărască dacă să ţină minte numerele de telefon în grupuri de câte două sau patru cifre ori să adauge noul cod al Parisului, 4, în faţa vechiului număr de telefon. Nimeni nu avea un mod uşor de a-şi despărţi numărul. Fiecare îşi dădea numărul de telefon în propria manieră. Acest lucru a creat multă confuzie.

Deci şapte, plus sau minus două, informaţii putem

reţine cu uşurinţă odată. Folosind procesul de eliminare, renunţăm la multe lucruri fără a şti acest lucru sau fără a alege conştient să o facem.

Distorsiunea

Al doilea proces se numeşte distorsiune. Distorsionăm lucrurile. Ţi s-a întâmplat vreodată să te muţi în casă nouă, să intri în camera de zi înainte de a-ţi aduce lucrurile şi să îţi închipuieşti cum ar arăta mobilată? Ei, bine, halucinai. Mobila nu era *cu adevărat* în cameră, nu? Deci distorsionai Realitatea.

Două exemple de distorsiune sunt halucinaţia şi creativitatea. Acestea sunt asemănătoare prin faptul că informaţia externă este modificată în altceva. Acesta este procesul de distorsiune.

Generalizarea

Al treilea proces de filtrare mentală al lui Chomsky se numeşte generalizare. Este opusul logicii carteziene (în care poţi merge de la o regulă generală la exemple particulare, dar nu invers). Generalizarea înseamnă să iei câteva exemple şi să creezi din ele un principiu general. Aşa funcţionează procesul de învăţare. Un copil mic învaţă să deschidă una, două sau poate trei uşi, după care ştie să deschidă toate uşile. Copilul dezvoltă o generalizare despre cum se deschid uşile. Asta până când intră într-o companie modernă şi îşi dă seama că, pentru a deschide uşa, există o cartelă magnetică ce trebuie trecută într-un anumit fel printr-o fantă. Trebuie să reînveţe cum se deschid uşile pentru a face faţă acestor excepţii.

Generalizarea se referă la felul în care generăm inconştient reguli, credinţe şi principii despre ceea ce este adevărat, neadevărat, posibil şi imposibil. De exemplu, s-ar putea ca unele femei să fi avut câteva experienţe neplăcute cu bărbaţii şi să ajungă la concluzia că bărbaţii (adică, *toţi* bărbaţii) nu sunt de încredere. Ele dezvoltă regula: *Să nu ai încredere în niciun bărbat*. Oamenii au un anumit număr de experienţe asemănătoare, iar apoi fac o regulă sau dezvoltă o credinţă.

Cu cele trei filtre, eliminarea, distorsiunea şi

generalizarea, flecare dintre noi îşi creează propriul model al lumii.

Metaprograme

Care este legătura între aceste trei procese – NLP, Metaprogramele şi Profilul LAB? Creatorii programării neurolingvistice au folosit modelul lui Chomsky referitor la Eliminare, Distorsiune şi Generalizare pentru a crea o hartă pentru descoperirea şi influenţarea percepţiilor şi interpretărilor pe care le are o persoană faţă de experienţele ei[2].

Leslie Cameron-Bandler a dus şi mai departe munca lui Chomsky. Ea a postulat că fiecare persoană operează tipuri anume de Eliminări, Distorsiuni şi Generalizări, care se văd apoi în comportamentul persoanei. Din munca ei în medii terapeutice, a identificat aproape şaizeci de tipare diferite, pe care le-a numit Metaprograme.

Acestea sunt filtrele particulare pe care le folosim pentru a interacţiona cu lumea. Ele stabilesc şi modelează ceea ce permitem să intre din lumea exterioară. De asemenea, aceste metaprograme dau forma a ceea ce iese din noi atunci când comunicăm şi ne comportăm în lume.

Metaprogramele sunt ca o uşă prin care interacţionăm cu lumea. Această uşă are o formă anume şi are puterea de a lăsa să treacă doar anumite lucruri. Aceasta ar părea să facă parte din natura noastră individuală şi, prin urmare, permanentă; dar, de fapt, uşa însăşi se poate modifica, reacţionând la schimbările din noi şi din mediul nostru înconjurător.

Rodger Bailey, un student al lui Leslie, a adaptat şi a utilizat munca ei în mediile de afaceri. El a creat Profilul LAB, care ne permite să înţelegem ce comunică oamenii despre realitatea lor atunci când vorbesc. El spune că Metaprogramele sunt un raport de stare despre felul în care o persoană răspunde la o situaţie dată. Cei mai mulţi indivizi sunt de acord că există variaţii în comportamentul

---

2 Harta lor se numeşte Metamodelul. Vezi „The Structure of Magic 1“ de Richard Bandler şi John Grinder (Science and Behavioural Books, 1975).

nostru în funcţie de diferiţi oameni, la serviciu sau acasă, în familie. Aşadar, Metaprogramele nu sunt descrieri ale *personalităţii* noastre, ci, mai degrabă, o imagine a felului în care interacţionăm cu diferite medii sau contexte.

Metaprogramele doar descriu forma uşii noastre, ce anume lăsăm să intre şi să iasă într-o situaţie dată. Această recunoaştere a abilităţii noastre de a ne schimba comportamentul este cea care deosebeşte acest instrument de profilele psihometrice care fac generalizări în privinţa personalităţii noastre.

Tipare comportamentale şi de limbaj

Când am auzit prima dată de Metaprograme, existau aproximativ şaizeci de modele. Trebuia să vorbim cu colegii de studiu şi să *ghicim* ce tipare aveau. Mi-am petrecut un an şi jumătate încercând să ghicesc ce Metaprograme avea fiecare şi, nici nu mai este nevoie să spun, nu m-am descurcat prea bine.

Pentru a uşura detectarea *şi* utilizarea acestor tipare, Rodger Bailey a avut viziunea de a le reduce numărul de la şaizeci la paisprezece. (Chiar ai nevoie să ştii şaizeci de lucruri despre tine sau despre altcineva?) De asemenea, el a dezvoltat un mic set de întrebări prin care, indiferent de ce răspund indivizii, profilele lor inconştiente sunt dezvăluite *în structura* limbajului pe care îl folosesc. Eşti atent la *felul în care* răspund oamenii, nu la *ce* spun. În acest mod, după ce pui câteva întrebări simple, poţi stabili ce *va declanşa şi va menţine* motivaţia cuiva şi cum procesează intern informaţia.

El a identificat două tipuri diferite de Metaprograme atunci când a dezvoltat Profilul LAB. Primul set de categorii a fost numit Tipare (Caracteristici) Motivaţionale. Acestea sunt tiparele care arată ce îi trebuie unei persoane pentru a fi şi a rămâne motivată într-un Context dat sau, invers, ce va face pe cineva să îşi piardă motivaţia. Uneori, le numesc pe acestea Declanşatori Motivaţionali, deoarece dezvăluie ce o *va convinge* pe o persoană să facă ceva sau ce o *va împiedica* pe o persoană să se comporte într-un anumit fel.

Rodger Bailey a numit al doilea set Tipare (Caracteristici) de lucru. Aceste categorii descriu procesul mental intern pe care îl foloseşte o persoană într-o anumită situaţie. De exemplu, putem determina dacă o persoană preferă o imagine de ansamblu sau detalii secvenţiale, mediile în care este cel mai productivă, dacă acea persoană se ocupă de oameni sau de sarcini, cum răspunde la stres şi mecanismele care o fac să devină convinsă de ceva.

Şi toate acestea apar în *felul în care* vorbeşte o persoană.

Limbajul de influenţare

Tot el a dezvoltat şi *Limbajul de Influenţare*. Odată ce cunoşti profilele unei persoane, îţi poţi adapta limbajul în aşa fel, încât să aibă *impactul maxim* asupra acelei persoane.

Închipuie-ţi pentru o clipă că cineva care nu stăpâneşte foarte bine limba ta nativă încearcă să îţi transmită nişte idei. Există şanse ca tu să cheltuieşti multă energie traducându-le în termeni care să aibă mai mult sens pentru tine. Când cineva foloseşte termeni pe care tu îi poţi înţelege *imediat*, nu se mai pierde energie cu traducerea; sensul este transmis. Când foloseşti Limbajul de Influenţare potrivit, impactul este puternic tocmeli pentru că *vorbeşti* în *stilul personal al unui individ*.

Poţi alege cu precizie cuvintele care schimbă minţi.

Realitatea

Trebuie să mai subliniez ceva înainte de a merge mai departe, doar pentru a evita confuziile. De la Noam Chomsky şi mulţi alţii ştim că oamenii nu trăiesc cu adevărat în Realitate. Eliminând, distorsionând şi generalizând, trăim în *percepţiile* şi *interpretările* noastre ale Realităţii. Tiparele Profilului LAB reflectă Modelul Lumii al unei persoane.

Din această cauză, NU mă voi referi în general la Realitate în această carte, ci la modul în care o *percepem şi o interpretăm*. După cum spunea John Lennon: „Realitatea lasă mult loc pentru imaginaţie. Pe de altă

parte, Woody Allen spunea: „Realitatea este un iad, dar e singurul loc în care poţi să mănânci o friptură bună”. Deoarece trebuie să mâncăm, mă voi referi din când în când la Realitate; ocazionala revenire la realitate, ca să îi spunem aşa.

Cum funcţionează Profilul LAJB în Comunicare

Să presupunem că o persoană trăieşte o anumită experienţă. Când această persoană vorbeşte despre experienţa ei, ea comunică doar o mică parte din întâmplare. Trebuie să elimine majoritatea a ceea ce s-a petrecut, pentru a reuşi să comunice totul într-o perioadă de timp acceptabilă. Aceasta înseamnă că pentru ca tu să spui cuiva să citească această carte, va trebui să elimini cea mai mare parte din ce ai trăit. Ai putea spune „A fost bună” şi să dai din cap, lăsând probabil deoparte lucrurile la care acest volum te-a făcut să te gândeşti, fără să menţionezi dacă te-ai simţit bine sau n atunci când ai citit. Gândeşte-te la toate ocaziile în care nu ai reuşit să înţelegi despre ce vorbea cineva pentru că elimina elementele de care aveai nevoie pentru a pricepe în totalitate.

Oamenii îşi transformă experienţa, opiniile şi aşa mai departe în moduri care corespund cu propriile lor Eliminări, Distorsiuni şi Generalizări.

Leslie Cameron-Bandler şi Rodger Bailey au stabilit că oamenii care folosesc *aceleaşi tipare lingvistice* în vorbire au *aceleaşi comportamente*. Profilul Lingvistic şi Comportamental şi-a primit numele de la aceste legături dintre felul în care vorbeşte o persoană şi modul în care se comportă.

Instrumentele din acest volum îţi vor permite să *înţelegi, să prevezi şi să influenţezi* comportamentul. Profilul LAB este un set de instrumente care poate fi învăţat ca o abilitate. Vei avea ocazia să îţi antrenezi ochii şi urechile pentru a a percepe anumite lucruri la care s-ar putea să nu fi fost atent înainte. De asemenea, vei învăţa unele moduri de a descrie şi de a lucra cu tiparele comportamentale pe care s-ar putea să le fi observat deja.

Deoarece Profilul LAB este un set de abilităţi, va

trebui să îl foloseşti riguros, fiind atent la schimbările pe care le fac oamenii atunci când trec de la o situaţie la alta. Aici intervine noţiunea de Context.

Contextul

Contextul este cadrul de referinţă în care o persoană înscrie o situaţie. Deoarece fiinţele umane sunt flexibile prin natura lor, ele se pot comporta diferit în momente diferite. Vorbim despre tine la serviciu, într-o relaţie de cuplu, împreună cu copiii tăi, cu colegii, când eşti în vacanţă sau când cumperi o casă? Doar pentru că o persoană are un anumit tipar (sau obicei) într-un loc şi un moment anume nu înseamnă că va avea acelaşi profil într-un alt Context.

Când susţin seminarii în acest domeniu, oamenii mă întreabă: „Întotdeauna sunt aşa?”. Răspunsul este nu. Ne mişcăm, ne dezvoltăm, şi felul în care răspundem la evenimentele importante din vieţile noastre ne poate schimba modul în care funcţionăm. Aceste schimbări se văd în tiparele Profilului LAB pe către le folosim în conversaţie. Deoarece comportamentul nostru poate varia în situaţii diferite, atunci când foloseşti întrebările din Profilul LAB va trebui să te asiguri că ai identificat clar şi specific Contextul. Care este cadrul de referinţă (sau Contextul) situaţiei pentru persoana cu care vorbeşti? îţi voi demonstra cum să faci exact acest lucru pe măsură ce discutăm fiecare tipar.

Dacă este folosit corect şi atent, Profilul LAB îţi va permite să îţi îmbunătăţeşti semnificativ comunicarea în multe Contexte. îţi va permite să adaptezi ceea ce faci la orice situaţie.

Instrumentele din acest volum te vor ajuta nu doar să te gândeşti la felul în care comunici, dar şi să devii un comunicator mai bun. îţi vor permite să previi şi să eviţi problemele pe care poate altfel nu le-ai fi dedus. Vei economisi timp, căci te vei îndrepta mai iute spre scopurile tale. Vei deveni conştient de rezultate şi ceilalţi vor observa, cu siguranţă, diferenţa. Aceste instrumente te vor ajuta să progresezi în dezvoltarea ta sau să schimbi în

totalitate orice doreşti.

Gândeşte-te la ce vei obţine atunci când vei stăpâni acele *Cuvinte care schimbă minţi*.

Partea a 2 – a

Tipare motivaţionale

Tipare Motivaţionale

Categorii Tipare – Întrebări Indicatori

(Nicio întrebare pentru Nivel)	NIVEL Proactiv – *acţiune, fă-o, scurt, propoziţii clare* Reactiv – *încearcă, gândeşte-te, s-ar putea, aşteaptă*
Ce vrei de la (*munca*) ta?	CRITERII
De ce este acest (criteriu) important? (întreabă de cel mult 3 ori)	DIRECŢIE Mă apropii de – *atinge, câştigă, obţine, ia, include* Mă îndepărtez de – *evită, exclude, recunoaşte problemele*
Cum ştii că ai făcut făcut bine (*ceva*)?	SURSĂ Intern – *ştie din interiorul lui* Extern – *transmis de alţii, fapte şi cifre*
De ce ai ales (*actualul loc de muncă*)?	RAŢIUNE Opţiuni – *criteriu, alegere, posibilităţi, varietate* Proceduri – *poveste, cum, necesitate, nu am ales*
Care este relaţia actuală dintre (*munca*	FACTORI DE DECIZIE Asemănare – *la fel, nicio schimbare* Asemănare cu Excepţie – *mai mult, mai bine,*

ta de anul acesta şi cea de anul trecut)?	*comparaţii* Diferenţă – *schimbare, nou, unic* Asemănare cu Excepţie şi Diferenţă – *nou şi comparaţii*

Tipare Motivaţionale

Primele şase categorii din Profilul LAB îţi vor arăta cum oameni diferiţi îşi declanşează motivaţia şi ce limbaj va trebui să foloseşti pentru a le atrage interesul. Fiecare categorie este tratată într-un capitol separat.

Pentru fiecare categorie de tipare vei învăţa ce întrebări să pui, cum să detectezi profilurile în conversaţia obişnuită, ce îi trebuie fiecărei persoane pentru a deveni interesată sau emoţionată de ceva şi, în sens invers, ce ar face-o să îi scadă interesul.

Nu există tipare bune sau rele. Poţi judeca valoarea fiecărui profil doar în Contextul activităţii care trebuie îndeplinite. Pentru fiecare tipar am inclus moduri de a profita de punctele tari şi de calităţile pe care le are.

Deşi fiecare categorie reprezintă comportamentul pe o linie *continuă* de la un tipar la altul, fiecare tipar este descris în forma sa pură. Predicţiile comportamentale sunt valide doar în acelaşi Context în care a fost făcut profilul subiectului.

După descrierea comportamentului pentru fiecare tipar, vei găsi o secţiune intitulată Limbajul de Influenţare. Aici sunt enumerate exemple ale tipului de limbaj cu cel mai mare impact. Pentru fiecare categorie, este arătată distribuţia tiparelor. Cifrele provin din cercetarea condusă de Rodger Bailey şi se referă doar la Contextul de lucru. îţi vor oferi o idee despre cât de frecvent te poţi aştepta să descoperi anumite tipare.

Voi discuta profilurile în diferiţi» situaţii, cu multe exemple, pentru a oferi amănunte şi pentru a ilustra motivele pentru a folosi *Cuvintele care schimbă minţi*.

La sfârşitul secţiunilor Tipare Motivaţionale şi Tipare de Lucru se găsesc fişe de Humnr, care pot fi utilizate pentru a stabili profilul oamenilor. La finalul volumului, se

află fişe pentru alcătuirea unui profil complet.

Aşteptându-l pe Godot sau sărind pe negândite: Nivelul de Motivaţie

Persoana preia iniţiativa sau îi aşteaptă pe alţii să o facă?

Această categorie a Tiparelor Motivaţionale se referă la ce te va pune la treabă şi la ce te va face să te gândeşti. Care este NIVELUL tău de activitate? Există două tipare:

Proactiv

Persoanele proactive iniţiază. Tind să acţioneze calculând puţin sau deloc, să se arunce în situaţii fără să se gândească sau să analizeze. Îi pot deranja pe unii pentru că insistă pe ceea ce vor ele să facă. Sunt bune să se apuce de treabă şi să o termine. Nu aşteaptă ca alţii să aibă iniţiativa.

Reactiv

Oamenii reactivi aşteaptă ca alţii să preia iniţiativa sau aşteaptă până când situaţia este potrivită pentru ca ei să acţioneze. Se pot gândi sau analiza fără să acţioneze. Vor să înţeleagă şi să evalueze complet situaţia înainte de a acţiona. Cred în şansă şi în noroc. Vor petrece mult dar. aşteptând. Unele persoane pot fi deranjate de ei pentru că nu *se pun în mişcare*. Vor aştepta ca alţii să aibă iniţiativa şi apoi vor răspunde. În cazuri extreme, operează cu foarte mare precauţie şi studiază la nesfârşit situaţiile. Sunt buni analişti.

Distribuţie %

(*în Contextul de lucru, Rodger Bailey*)

Proactiv	Egal Proactiv şi Reactiv	Reactiv
15 – 20%	60 – 65%	15 – 20%

Cum aproximativ 60 – 65% din populaţia din Contextul de muncă are un tipar egal proactiv şi reactiv, este logic să presupunem că persoana căreia îi stabileşti profilul se află la mijloc, în afara cazului în care demonstrează clar că înclină spre una dintre extreme.

Recunoaşterea tiparului

De vreme ce nu există o întrebare anume pentru această categorie, poţi fi atent la structura frazei persoanei şi la limbajul trupului, deoarece acestea îţi vor dezvălui tiparul individului în timpul conversaţiei.

Proactiv – structura frazei

Propoziţii scurte, substantiv, verb, obiect tangibil

Vorbeşte ca şi cum ar controla lumea sa

Structură a frazei clară şi curată

Direct

La extremă, sunt „ca tancul”.

Proactiv – limbajul trupului semne de nerăbdare, vorbeşte repede, bate cu creionul în masă, multă mişcare sau imposibilitatea de a sta pe scaun pentru perioade lungi de timp.

Reactiv – structura frazei propoziţii incomplete, lipsa subiectului sau a verbului verbe pasive sau verbe transformate în substantive multe infinitive vorbeşte ca şi cum lumea l-ar controla, lucrurile i se întâmplă, crede în şansă ori noroc propoziţii lungi şi întortocheate vorbeşte despre a gândi, a analiza, a înţelege sau a aştepta sau despre principiul unui lucru condiţionale, ar vrea, ar putea, s-ar putea, poate extrem de precaut, trebuie să înţeleagă şi să analizeze.

Reactiv – limbajul trupului dorinţă de a sta pe scaun pentru perioade lungi de timp. *Exemple*

Proactiv: „Am o şedinţă cu echipa mea în fiecare săptămână”.

În mare parte „Am o şedinţă cu echipa mea dacă se proactiv: pare că avem nevoie”.

Egal Proactiv „Am o şedinţă cu echipa mea pentru a-şi Reactiv: parcurge dosarele actuale. Este important să fii informat/ în mare parte „Deşi te-ai putea întreba dacă este Reactiv: necesar să am o şedinţă cu echipa în fiecare săptămână, este important ca membrii ei să simtă că sunt ascultaţi/ Reactiv: „Deşi toată lumea s-ar putea întreba dacă este cu adevărat necesar să avem o şedinţă în fiecare săptămână, este important să ţii cont de faptul că oamenii

au nevoie să ştie că sunt ascultaţi”.

Limbajul de Influenţare

Foloseşte aceste cuvinte şi construcţii pentru a-i face pe oameni să treacă la acţiune. Dacă stai să te gândeşti, a te armoniza cu felul de a fi al unei persoane este foarte important atunci când comunici.

Proactiv apucă-te de treabă; fă-o; începe; de ce să aştepţi; acum; imediat; rezolv-o; o să ajungi să faci; preia iniţiativa; preia controlul; dă-i drumul; chiar acum; ce mai aştepţi; să ne grăbim.

Reactiv să ne gândim; acum, că ai analizat problema; o să înţelegi în întregime; asta o să îţi arate de ce; gândeşte-te la asta; asta o să îţi clarifice problema; gândeşte-te la răspunsul tău; ai putea lua în consideraţie; s-ar putea; e momentul potrivit; o să ai noroc.

Cum mulţi oameni au şi tipare proactive, şi reactive, poţi folosi ambele seturi de Limbaj de Influenţare; cel pentru gândire şi cel pentru acţiune.

Angajare

Persoanele care au un tipar proactiv la muncă sunt potrivite pentru acele posturi în care este nevoie de iniţiativă, de rezolvat probleme. Vor munci bine în vânzări externe, în afaceri independente sau în tipul de muncă unde a avea *chutzpah* (n. red.: idiş: îndrăzneală) este o calitate. Dacă eşti în căutarea unei persoane extrem de proactive, cere candidaţilor să sune la telefon în loc să trimită un curriculum vitae (oamenii reactivi nu vor da telefon).

Cei care au un tipar reactiv în Contextul de muncă sunt potriviţi pentru posturi care le permit să răspundă cererilor. Reprezentanţii de la birourile de relaţii cu clienţii tind să fie mai reactivi. Multe posturi analitice şi de cercetare cer o persoană care să poată petrece mult timp studiind date.

Cei mai mulţi oameni şi cele mai multe posturi au nevoie de un amestec între cele două tipare. Când faci angajări, trebuie să examinezi ce proporţie din muncă este formată din activităţi reactive sau proactive pentru a

stabili tipul de echilibru de care ai nevoie. Este bine să faci profilul celorlalţi membri ai echipei pentru a stabili o armonie.

Există câteva *întrebări cheie* pe care să ţi le pui în privinţa acestei categorii atunci când faci profiluri pentru un post. În ce măsură va avea nevoie această persoană să preia iniţiativa?

Cât de mult din această muncă presupune să răspundă, să analizeze sau să depindă de acţiunile altora? Este benefic să estimezi procentajul de timp total acordat activităţilor proactive şi reactive.

Mersul pe vârfuri: Managementul oamenilor

Persoanele care au un tipar proactiv puternic la muncă nu vor avea răbdare în cazul întârzierilor birocratice sau al procedurilor interne şi ar putea chiar să îşi depăşească graniţele, călcându-i pe alţii pe picioare pentru a rezolva problemele. Acestea se aruncă asupra activităţilor şi pot ajunge foarte repede foarte departe înainte ca tu sau ei să vă puteţi da seama că au luat-o pe o pistă greşită. Ca manager de angajaţi proactivi, va trebui să le canalizezi energia în direcţiile potrivite. Dacă nu au ocazia să îşi folosească nivelul ridicat de energie, vor deveni frustraţi sau plictisiţi şi, ca rezultat, şi-ar putea folosi iniţiativa în moduri neproductive. Îi poţi motiva dându-le să facă o treabă şi spunându-le „Dă-i drumul”. S-ar putea să fie nevoie să le reaminteşti să gândească înainte să se arunce cu capul înainte.

În general, oamenii reactivi nu vor prelua iniţiativa şi se vor simţi stresaţi sau nelinişti când li se va cere să o facă. La extremă, vor vrea să se gândească, să analizeze şi *să le fie* oferită o explicaţie a situaţiilor, aproape până la excluderea deciziei sau a îndeplinirii unei acţiuni. În cadrul unei echipe, indivizii reactivi pot contribui la proces analizând soluţiile propuse şi încetinind procesul destul de mult pentru a fi luate în calcul ramificaţiile şi alternativele. Poţi motiva oamenii reactivi sincronizându-te tiparului lor. „Acum, că ai avut destul timp să te gândeşti la asta, o să am nevoie să fie la mine pe birou până luni la prânz”.

Recent am descoperit (din propria-mi experienţă) cum să îi scot din sărite pe oamenii proactivi. Pune-i într-o situaţie care le displace, apoi asigură-te că nu au ce face în această privinţă.

Soarta şi destinul

Persoanele reactive nu cred că ele pot controla lumea. Există şansa ca ele să aştepte pe altcineva să le rezolve problemele sau să facă îmbunătăţiri în locul lor. îţi aduci aminte de Vladimir şi Estragon din *Aşteptându-l pe Godot,* de Samuel Beckett? Pe tot parcursul piesei, aceştia îl aşteaptă pe miticul Godot să apară pentru a le rezolva toate problemele.

Deoarece la muncă cei mai mulţi oameni se vor afla undeva la mijloc, vor fi nevoiţi să gândească şi să facă, să răspundă şi să iniţieze. Cele mai bune tipuri de muncă pentru aceste persoane sunt sarcinile şi responsabilităţile care permit câte ceva din fiecare. Pentru a-i motiva pe aceşti oameni, vei folosi ambele seturi de limbaj de influenţare. De exemplu: „Aş dori să te gândeşti la ce trebuie făcut şi să o faci”.

Vânzări şi marketing

Oamenii proactivi au tendinţa să cumpere atunci când trebuie să facă ceva imediat. Într-o zi, la o cafea, am propus să fac un Profil LAB pentru a ajuta o posibilă clientă să se decidă în privinţa unei schimbări de carieră. I-am spus că profilul îi va arăta imediat ce tipuri de activităţi i-ar declanşa şi păstra motivaţia. A acceptat cu entuziasm şi a vrut să îl facem chiar atunci. În timp ce ne întorceam la biroul meu, ea a spus: „N-am putea să fugim?”. Are un tipar proactiv extrem de ridicat în acel Context.

Persoanele reactive vor cumpăra atunci când produsul sau serviciul le va permite să dobândească înţelegere. Adesea vor aştepta să se întâmple ceva înainte de a lua o hotărâre. Am fost la o întâlnire cu preşedintele unei companii care vinde fonduri mutuale, pentru a vorbi despre un training de vânzări pentru reprezentanţii lui de vânzări. La a *treia* noastră întâlnire, mi-a spus că firma încheia o fuziune şi că „aştepta ca situaţia să se clarifice”.

Fiind o persoană foarte proactivă, vocea din capul meu a răbufnit şi a spus: „Ce vrei, un semn de la Dumnezeu? *Cine* să-ţi clarifice situaţia?”. Am reuşit să-mi controlez impulsul şi am întrebat: „Ah, şi când credeţi că se va întâmpla asta?”. Am folosit această frază pentru a mă armoniza cu părerea lui că lucrurile *i se întâmplă*.

Este mai probabil ca oamenii reactivi să cumpere dacă le sugerezi că este exact lucrul pe care l-au aşteptat sau „Nu aţi aşteptat destul ca să primiţi exact ceea ce doriţi?” sau „Odată ce o să aveţi asta, o să înţelegeţi de ce...”

Uneori vei observa campanii de marketing care se adresează persoanelor proactive sau reactive. Aceste reclame pot, din neatenţie, să dezvăluie aspecte ale culturii companiei. În 1993, o bancă mare din Canada avea un slogan: „Pune-ne să muncim pentru tine”. Interpretarea mea a fost că eu, ca potenţial client, aveam să fiu nevoită să îi trezesc dimineaţa şi să îi pun să facă ceva pentru mine. Dar poate că priveam lucrurile astfel ca rezultat al înclinaţiei mele de a fi proactivă.

S-ar putea să fi observat sloganul NIKE: „Just do it” (Fă-o). Este o chemare la acţiune pentru indivizii proactivi.

Strângerile de mână de aur

La începutul şi la mijlocul anilor 1990, marile corporaţii (şi, mai apoi, guvernele) au hotărât că trebuia să renunţe la foarte mulţi angajaţi. Pentru a face aceste concedieri masive, multe organizaţii au folosit abordarea *Strângerea de mână de aur*, oferind un pachet atractiv celor care ar fi luat banii şi ar fi plecat.

Ghiceşti cine a luat banii şi a părăsit corabia? Ai observat că această perioadă a corespuns cu cea mai mare creştere a afacerilor conduse de acasă?

Oamenii proactivi au văzut strângerea de mână de aur ca pe o oportunitate de a-şi începe propriile operaţiuni. Organizaţiile au pierdut mulţi dintre cei mai dinamici angajaţi. O prietenă mi-a povestit că şeful ei a zis: „Oh, dar nu voiam să pleci *tu*”. Prea târziu, amice.

Ceea ce sugerez eu organizaţiilor este să planifice

orice concedieri necesare hotărând *ce tipuri de oameni să păstreze*. (Ştiu, e mai uşor de spus decât de făcut.) Probabil că aceste tipuri de oameni vor fi un amestec de proactiv şi reactiv, ca şi de multe altele dintre tiparele descrise în acest volum. Propun apoi ca anumitor persoane să li se ofere pachetul de plecare: celor care nu se potrivesc în profilurile dorite. De asemenea, cred că este important să oferi consiliere celor care vor pleca, pentru a-i ajuta să ia decizii şi să îşi planifice următorii paşi.

Rezumat

Nivel întrebare: Nu există întrebare pentru această categorie.

Proactiv: Se comportă gândind puţin sau deloc.

Motivat de acţiune.

Reactiv: Motivat de a aştepta, a analiza, a gândi şi a reacţiona.

Distribuţia Proactiv: 15 – 20%

la locul de Egal: 60 – 65%

muncă: Reactiv: 15 – 20%

Limbajul de influenţare

Proactiv: fă-o; aruncă-te; rezolvă; nu aştepta; doar fă-o; acum

Reactiv: înţelege; gândeşte-te; aşteaptă, analizează; calculează; aşteaptă; ar vrea, ar putea, s-ar putea

Apasă butoanele roşii: Criteriile

Care sunt cuvintele care vor produce o reacţie fizică şi emoţională?

Am întrebat-o pe Simone: „Ce vrei de la munca ta?”. Ea a răspuns: „O *provocare*, ceva care să îmi permită să-mi folosesc *abilităţile actuale* şi să îmi *dezvolt unele noi, o remuneraţie bună* şi *să lucrez cu oamenii*”.

Acestea sunt lucrurile importante pentru Simone la munca ei. Deci, ce înseamnă asta? Simone mi-a dat criteriile profesionale.

Criterii este termenul folosit pentru a descrie modul în care un individ face distincţie între ce este bun, rău, îngrozitor, greşit, corect şi aşa mai departe. Acestea sunt tipuri de etichetare personale. Aceste cuvinte sunt

etichetele pe care le punem valorilor noastre.

Criteriile unei persoane sunt reprezentate de acele cuvinte care *trezesc o reacţie fizică şi emoţională*: BUTOANELE ROŞII. Înseşi cuvintele sunt asociate, sau fixate în mintea noastră, de o serie de evenimente asemănătoare din punct de vedere emoţional, pe care le-am trăit în decursul vieţii. Aşa că atunci când o persoană aude unul dintre criteriile ei, *cuvântul însuşi* va declanşa răspunsul emoţional legat de el.

Fiecare dintre noi are propriile definiţii pentru fiecare criteriu. Un singur criteriu este compus din multe elemente, conştiente şi inconştiente. S-ar putea să nu ai niciodată nevoie să ştii definiţia pe care o dă cineva criteriilor lui în acele situaţii în care nu vrei decât să afli *cum* descrie ea lucrul despre care este entuziasmată într-un Context dat.

În orice familie, flecare membru cunoaşte butoanele roşii negative ale celorlalţi. Membrii familiei tale ştiu că dacă spun un anumit cuvânt sau o anumită expresie, vei exploda. În familia mea, nu este nevoie decât ca unul dintre fii să îi spună celuilalt: „Nu, n-ai dreptate!” ca să creeze o răbufnire de frustrare, o reacţie fizică şi emoţională.

Mulţi oameni luau cursuri de comunicare interpersonală în anii ’70, ’80 şi, uneori, chiar şi în zilele noastre, cursuri în care învăţau tehnici de Ascultare Activă, bazate pe opera lui Carl Rogers. Ascultarea Activă constă în a parafraza *în cuvintele tale* ce a spus cealaltă persoană, pentru a-i arăta că ai înţeles. Putem acum vedea că dacă Simone zice că vrea „o provocare” şi eu îi răspund „deci vrei ceva care să te provoace”, acest lucru nu *creează* aceeaşi experienţă pentru ea. Când parafrazez în cuvintele mele ceea ce spui are mai mare legătură cu realitatea mea decât cu a ta (şi absolut nicio legătură cu Realitatea scrisă cu majusculă). Pentru a rezolva această problemă, îi învăţăm acum pe cei care participă la cursurile de comunicare că, pentru a-i arăta cuiva că l-ai înţeles, va trebui să îi răspunzi cu *propriile lui* cuvinte

cheie, cu criteriile lui.

Alte întrebări pentru a stabili criteriile:

Ce vrei de la... (locul de muncă, familie, partener de viaţă etc.)?

Ce este important pentru tine?

Ce contează?

Ce *trebuie* să existe?

Ce ţi-ar plăcea să ai, să fii sau să faci?

Ce să faci cu criteriile

Luarea Deciziilor: O ierarhie a criteriilor

Ştiind cum să descoperi şi să lucrezi cu criteriile poţi avea un mijloc infailibil de a decide ce este important şi ce este mai puţin important într-un Context dat. Poţi face acest lucru pentru tine însuţi ori cu alţi oameni. Voi demonstra acest lucru cu Simone. Această tehnică se numeşte a stabili o Ierarhie a Criteriilor.

SRC: Simone, ai avut un număr de lucruri care erau importante pentru tine la muncă. Hai să facem o listă cu ele.

Simone: O provocare, ceva care îmi permite să îmi utilizez abilităţile actuale şi să dezvolt unele noi, o remuneraţie bună şi să lucrez cu oamenii.

Acum avem patru criterii şi încă nu ştim care sunt cele esenţiale, cele opţionale sau cele mai importante pentru Simone. Eu, ca ascultător, aş putea crede că pentru ea unul. este mai important decât altul, dar asta ar însemna să inventez.

SRC: Simone, închipuie-ţi pentru o clipă că am câteva slujbe care s-ar putea potrivi nevoilor tale. În mâna asta (întind mâna stângă, cu palma în sus), vei găsi un serviciu care oferă o *provocare*. Iar aici (întind mâna dreaptă, cu palma în sus şi ţin cele două mâini la depărtare una de alta), acest serviciu îţi permite *să îţi utilizezi abilităţile actuale şi să dezvolţi unele noi*. Care te atrage?

Simone: O provocare.

Dacă eşti atent (ceea ce reprezintă o *provocare* pentru a fi ilustrat într-o carte), adesea poţi să vezi că alegerea este făcută înainte ca persoana să spună ceva.

Este important să ţii mâinile depărtate, pentru ca persoana să perceapă două variante *separate*. Nu ştiu exact cum procesează Simone această alegere, dar punând fiecare opţiune în câte o mână, creez ceva mai real şi mai tangibil pentru ea.

Cum scriu alegerea ei dacă iau notiţe? Un mod uşor şi rapid este să trasez o săgeată în jos de la *provocare* la *îmi permite*... pentru a arăta că „provocarea” a fost aleasă în defavoarea lui „îmi permite”.

SRC: în mâna dreaptă se află un serviciu care îţi va oferi *o provocare*. În cea stângă, este unul care are o *remuneraţie bună*. Dacă ar trebui să alegi, pe care ai vrea-o?

Simone: Hmmm. O provocare.

SRC: Deci, până acum, provocarea este cea mai importantă pentru tine. În regulă, în mâna stângă este o slujbă care are o *provocare*, iar în cea dreaptă este una în care vei *lucra cu oamenii*. Pe care ai prefera-o? (Continuu să schimb mâna în care pun provocarea pentru a nu crea o asociere cu una dintre mâini).

Simone: Tot provocarea.

Ştim acum că *o provocare* este cel mai important dintre aceste criterii pentru Simone, în Contextul muncii. Pentru a completa ierarhia, va trebui să comparăm între ele fiecare dintre celelalte opţiuni, aşa cum am făcut până acum.

SRC: Simone, în mâna stângă este un serviciu care îţi permite *să îţi utilizezi abilităţile actuale şi să dezvolţi unele noi*, iar în cea dreaptă este unul cu o *remuneraţie bună*. Pe care ai vrea să îl iei?

Simone: Remuneraţia bună.

SRC: Iar în mâna stângă avem una cu *remuneraţie bună* şi, în cea dreaptă, una cu în care *să poţi lucra cu oamenii*?

Simone: Remuneraţia bună.

SRC: Şi, în final, *lucrul cu oamenii* este în mâna stângă, iar *îţi permite să îţi utilizezi abilităţile actuale şi să dezvolţi unele noi*, în cea dreaptă?

Simone: Lucrul cu oamenii.

Acum avem criteriile lui Simone aşezate în ordinea importanţei pentru ea:

1. O provocare
2. Remuneraţie bună
3. Lucrul cu oamenii
4. îmi permite să îmi utilizez abilităţile actuale şi să dezvolt unele noi

Pentru cei dintre voi care iau decizii, cum ar fi în cazul vânzărilor, acesta este un proces foarte util prin care să vă treceţi clienţii. De asemenea, poate fi folosit atunci când instruieşti angajaţi sau consiliezi clienţi. Eu îl folosesc şi pentru consilierea de carieră, unde am nevoie, de asemenea, să îl fac pe client să definească ceea ce ar constitui fiecare criteriu.

Cel mai uşor mod de a face pe cineva să îşi identifice criteriile este de a întreba: „Poţi să îmi dai un exemplu de ceva ce a reprezentat o *provocare*?”. Aceasta funcţionează bine deoarece adesea oamenii nu pot da o definiţie clară a termenilor pentru ceva ce este direct legat de o serie de amintiri şi emoţii.

Ierarhia criteriilor este, de asemenea, folosită şi pentru a scurta considerabil unele procese de luare a deciziilor. Acesta este un mod de a ajuta oamenii să îşi facă mintea, sufletul şi trupul să decidă. Când creezi o situaţie de alegere obligatorie, tangibilă, oamenii se simt atraşi ca de un magnet de o variantă sau de alta.

Nu te poţi hotărî?

Uneori, o persoană va avea dificultăţi să aleagă între cele două opţiuni din mâinile tale; poţi confirma acest lucru observând legănarea înainte şi înapoi a trupului lor atunci când încearcă să decidă. Ce înseamnă asta şi ce să faci în această privinţă? Până acum am identificat cinci situaţii în care se întâmplă acest lucru:

1. Persoana nu acceptă ideea că *trebuie* să aleagă între două lucruri pe care le vrea.
2. Un criteriu este o componentă a celuilalt.
3. Persoana are două etichete pentru acelaşi set de

experienţe.

4. Un criteriu face ca celălalt să apară (o relaţie cauză-efect pentru acea persoană).

5. Persoana are un conflict între două valori sau criterii.

În primul caz, dacă persoana nu poate sau nu vrea să aleagă, va trebui să găseşti o cale de a o face să intre în joc. îi poţi cere să îşi imagineze că *dacă ar trebui să aleagă*, ştiind că în viaţa reală le-ar putea avea pe amândouă, dar dacă *ar trebui* să aleagă, care dintre ele ar atrage-o?

Predând şi lucrând cu Profilul LAB în diferite ţări şi culturi, am observat unele diferenţe culturale care i-ar putea împiedica pe unii să intre în joc şi să aleagă ce criteriu îi atrage. Într-o cultură în care există credinţa că *poţi* să ai orice vrei cu adevărat (cum ar fi în Statele Unite), nu există nicio problemă în a alege.

Totuşi, multe culturi nu au această credinţă. De fapt, mulţi oameni nu cred că viaţa *înseamnă* să obţii ce vrei. Viaţa înseamnă să faci ceea ce *trebuie*. Motivul pentru care nu pot alege între criterii este că ei cred că ceea ce îşi doresc este irelevant pentru ceea ce trebuie să facă. Greutatea părerilor din exterior este mai mare decât cea a dorinţelor lor. Când aceasta este o problemă într-un grup, discutăm ce înseamnă deciziile bune. Dacă unei persoane i se poate lua povara grijilor şi a obligaţiilor şi, *doar pentru o clipă*, se gândeşte la ceea ce o atrage, are şansa de a pune în ordine ceea ce este important pentru ea. Apoi poate lua în calcul şi negocia angajamentele externe.

Uneori, oamenii nu pot alege pentru că un criteriu este componentul altuia. Cu alte cuvinte, un criteriu *este conţinut* de altul. Poţi verifica acest lucru întrebând: „Ţi se pare că *îţi permite să îţi utilizezi abilităţile actuale şi să dezvolţi unele noi* face parte din *o provocare*? Sau invers?”. În acest caz poţi include componentul în criteriul mai mare şi să îl foloseşti doar pe acesta din urmă. „Deci, când vorbeşti despre o *provocare*, ştim că aceasta include şi *îţi permite să îţi utilizezi abilităţile actuale şi să dezvolţi*

uncie noi.u.

O altă posibilitate este ca persoana să aibă două moduri de etichetare pentru acelaşi set de experienţe. Dacă înseamnă acelaşi lucru, îi va fi greu să aleagă între „acesta” şi „aceasta”. De exemplu, să spunem că o persoană nu poate alege între *interesant* şi *provocare*. Pentru a verifica acest lucru, poţi să întrebi: „*Interesant* şi provocare înseamnă acelaşi lucru pentru tine?”. Dacă persoana răspunde: „Da, întotdeauna este interesant când există o provocare.”, ştii că cele două criterii sunt legate (în mintea ei, cel puţin). În acest caz, vei dori să foloseşti ambele etichete pentru a rămâne în rapport cu acea persoană.

A patra situaţie este cea în care persoana crede că un criteriu *face* ca celălalt să apară într-o relaţie cauză-efect. Poţi verifica acest lucru întrebând: „Pentru tine, a avea *o provocare* te face *să îţi utilizezi abilităţile actuale şi să dezvolţi unele noilu*.

A cincea posibilitate pentru o alegere neclară între două opţiuni prezentate în acest mod este ca persona să aibă un conflict între două valori şi criterii. Aceasta va oscila în alegere şi va spune „da, dar...” pentru sine sau cu voce tare. Poţi prezice, în acest caz, că persoana va avea dificultăţi să ia anumite decizii în acest Context şi că se va simţi „blocată”. îţi aminteşti de Tevye din Scripcarul *pe acoperiş*, „Pe de o parte... pe de altă parte...”?

Greu de mulţumit?

Ce înseamnă când întrebi „Ce doreşti?” sau „Ce e important?” şi persoana respectivă enumeră cincisprezece sau douăzeci de lucruri? înseamnă că aceasta este greu de mulţumit. Dacă are cincisprezece sau douăzeci de criterii şi nu ştie care sunt mai importante decât celelalte, îi va fi greu să ia decizii sau chiar să fie în stare să afle exact ce doreşte. Poţi să-ţi închipuieşti că o femeie îşi găseşte bărbatul perfect cu cincisprezece criterii?

Ce este o decizie? Adesea a lua o decizie înseamnă să alegi între două sau mai multe variante. Unul dintre cele mai mari servicii pe care le poţi face cuiva care are multe

criterii nediferenţiate este să îl treci printr-o ierarhie a criteriilor şi să îl pui să traseze o linie finală între ce trebuie neapărat să fie acolo şi ce este opţional.

Utilizările criteriilor

Dacă, de exemplu, te gândeşti să cumperi un produs, ce *trebuie* să aibă? Dacă te gândeşti să te căsătoreşti, care sunt cele mai importante lucruri pentru tine la acea persoană sau în relaţia dintre voi? Ţine minte că, atunci când schimbi Contextul, s-ar putea să se schimbe şi criteriile tale. Mulţi oameni nu vor acelaşi lucru de la o casă ca şi de la partenerul lor de viaţă.

În procesul de stabilire a scopurilor, trebuie să alcătuieşti o listă a criteriilor pentru succes şi să înţelegi care sunt cele mai importante. Ştim că cei care şi-au definit clar criteriile pentru scopurile lor au mai multe şanse să le atingă rapid. Definindu-ţi criteriile, le vei fi făcut reale şi tangibile pentru tine.

Unul dintre domnii pe care i-am instruit în această tehnică este agent imobiliar. Când face angajări, foloseşte ierarhia criteriilor pentru a afla care sunt candidaţii care au aceleaşi priorităţi în privinţa muncii cu cele pe care le doreşte el. îi întreabă: „Ce este important pentru tine în munca ta?”. Apoi, întreabă degajat: „Dacă ar trebui să alegi între un serviciu unde trebuie să fii *jucător de echipă* (întinde mâna stângă) şi unul în care să fii *propriul tău şef* (întinde cealaltă mână), pe care l-ai alege?

Dacă vrei să începi un proiect cu cineva sau să alegi membrii unei echipe sau ai unui grup, ar trebui să verifici ce este important pentru fiecare dintre posibilii participanţi. Au valorile pe care le cauţi tu? Poţi să le pui următoarele întrebări: Ce vrei de la acest proiect? Ce vrei de la o companie? Ce vrei de la o echipă? Ce este mai important pentru tine? Asta (întinzi o mână) sau asta? Vei descoperi că este foarte uşor să le introduci într-o conversaţie obişnuită.

Am fost membră a comisiei consultative a filialei locale a YMCA. Femeia cu cea mai înaltă poziţie în echipa noastră a părăsit asociaţia pentru că i se spusese că nu

exista posibilitatea să apară un post de director executiv cu normă întreagă la una dintre filialele locale. Ca rezultat al plecării ei, a existat o reorganizare şi, dintr-odată, a fost înfiinţat un post de director executiv cu normă întreagă. Ca membră a comisiei consultative, am fost foarte supărată din cauza acestei nedreptăţi.

Imediat, am fost numită la conducerea comisiei care trebuia să cerceteze dacă asociaţia noastră avea bariere sistematice care îi împiedicau pe unii angajaţi să aibă oportunităţi egale cu ceilalţi. Trebuia să facem recomandări despre cum am fi putut deveni un angajator mai bun.

Am stabilit câteva scopuri, am definit metodologia şi apoi a trebuit să dăm un nume comisiei. Unii membri au sugerat „Comisia de Echitate a Angajărilor după o lege de curând adoptată. Am menţionat că mulţi oameni (mai ales bărbaţii albi) s-au simţit foarte ameninţaţi de această lege şi că, dacă ne identificam cu ea, am fi primit foarte puţină cooperare din partea angajaţilor YMCA.

Ne-am numit „Comisia pentru Corectitudinea Angajărilor” şi am primit o rată de răspuns de 85% atunci când am distribuit chestionare angajaţilor. Ideea pe care am susţinut-o în faţa comisiei a fost că trebuie să avem un nume cu conotaţii pozitive pentru tot personalul şi să ne asigurăm că am evitat orice punct sensibil negativ.

Influenţarea prin Criterii: un puternic instrument de marketing şi de vânzări

Adunarea criteriilor este un element necesar în vânzări şi în orice proces care presupune convingerea sau influenţarea cuiva. Agenţii de vânzări neantrenaţi nu fac decât *să îşi prezinte produsul* (de obicei folosindu-şi propriile criterii), fără să le pese prea mult de ce vrea posibilul client cu adevărat. „Doamnă, această maşină are tot ce vă doriţi: kilometraj redus, bună manevrabilitate şi desene colorate pe aripi!”. Acesta este ceea ce eu numesc abordarea de tip „aruncare la întâmplare”. Cine ştie? Chiar ar putea nimeri ceva.

Mulţi cercetători de piaţă studiază criteriile

oamenilor pentru ca enunţul exact al unei campanii publicitare să se armonizeze cu ce este mai important pentru grupurile pe care doresc să le influenţeze.

Dacă vrei să obţii şi să păstrezi interesul cuiva, atunci va trebui să stabileşti o legătură între propunerea ta şi criteriile lui. Deseori când ţin o prelegere, fac o sesiune de întrebări şi răspunsuri înainte de a trece la partea principală a discursului meu. De multe ori întreb audienţa: „Ce este important pentru voi atunci când comunicaţi?”. Sau „Dacă aţi şti cum să înţelegeţi, preziceţi şi influenţaţi comportamentul, la ce aţi vrea să utilizaţi această abilitate?”. Dacă cineva spune că vrea să „ştie cum să îşi prezinte propunerile într-o negociere în aşa fel, încât să fie acceptate”, atunci am grijă să leg acele criterii de ideile pe care le expun.

Mulţi oameni subestimează puterea pe care o are armonizarea cu criteriile cuiva. Odată, ca demonstraţie într-un grup, i-am povestit unei femei despre o oportunitate de muncă, folosind toate criteriile importante pentru ea: „Vei fi o persoană de bază, oamenii vor aprecia ce faci pentru ei, tu vei stabili felul în care lucrezi şi nu vei munci peste program”. Mi-a spus că ar accepta postul, fără măcar să afle ce era.

Cunosc pe cineva care s-a mutat din New England în California pentru o oportunitate de carieră care *se alinia* criteriilor lui, doar pentru a afla că postul şi compania nu se ridicau în întregime la aşteptările lui. Va trebui să ai grijă să oferi ceea ce promiţi atunci când foloseşti criteriile unei persoane pentru a o convinge. Altfel, este posibil ca dezamăgirea şi supărarea ei să fie îndreptate împotriva ta. Întreabă-i pe toţi şefii de guverne răsturnaţi din post de electoratul decepţionat.

La clasa întâi, fiului meu îi era greu să înveţe să citească. Exersam acasă şi profesorii îl înscriseseră în clubul de lectură. Voluntari din rândurile părinţilor îi ajută pe membrii clubului de lectură să înveţe să citească în afara orelor. La sfârşitul clasei întâi, fiul meu făcuse *ceva* progrese. Mi-a spus, rezumându-şi experienţa: „Doar copiii

proşti trebuie să meargă la clubul de lectură”.

La începutul clasei a doua, m-am întâlnit cu profesorii, deoarece voiau ca Jason să facă iar parte din club. Le-am explicat ce *însemna* pentru fiul meu clubul de lectură şi le-am spus că nu vreau ca el să se înscrie iar. După multe discuţii, ei au fost de acord, iar eu am acceptat să continui să lucrez cu el. Două săptămâni mai târziu, el mi-a spus: „Nu m-au mai pus în clubul de lectură anul ăsta. Asta pentru că ştiu să citesc. Şi nu sunt prost”. În următoarele câteva săptămâni a învăţat să citească tot mai bine.

Criteriile sunt declanşatoare verbale care stârnesc emoţii, atât pozitive, cât şi negative. Ţine minte, pentru a influenţa folosind criteriile, va trebui să le enunţi *exact* aşa cum le-a exprimat cealaltă persoană.

Rezumat

Criteriile

Etichetele pe care le pune o persoană lucrurilor importante pentru ea într-un context dat. Acestea sunt *butoane roşii* deoarece sunt legate de emoţii şi de amintiri.

Întrebări: Ce vrei de la...? Ce este important pentru tine?

Limbajul de influenţare

Foloseşte criteriile unei persoane pentru a-i atrage şi păstra interesul. Când o persoană îşi aude propriile criterii, va simţi imediat emoţiile legate de acele cuvinte.

Morcovul sau băţul: Direcţia Motivaţiei

Ce o va face pe o persoană să treacă la acţiune? *În ce* direcţie *se mişcă*? *Se mişcă* spre *un obiectiv sau* se depărtează *de problemele care trebuie rezolvate sau prevenite*?

Când vei stăpâni această categorie, vei putea preveni şi evita multe probleme şi vei şti cum să îţi atingi scopurile mai eficient.

În această categorie există două tipare care descriu *direcţia* în care se mişcă o persoană într-un anumit Context. Fie se apropie de un scop, fie se îndepărtează de probleme. Fiecare tipar este descris în forma lui pură.

Mă apropii de

Oamenii cu tiparul Mă apropii de într-un anumit context se concentrează asupra scopului lor. Gândesc în termenii unei ţinte care trebuie atinse. Sunt motivaţi de a avea, a obţine, a atinge şi aşa mai departe. Din cauza concentrării lor asupra scopurilor care trebuie atinse, tind să fie buni la gestionarea priorităţilor. Mai mult, sunt entuziasmaţi şi vitalizaţi de scopurile lor.

Aceste persoane au adesea greutăţi în a recunoaşte ce ar trebui evitat sau în identificarea problemelor. La extremă, sunt percepuţi de ceilalţi ca naivi, deoarece nu iau în calcul posibilele obstacole.

Mă îndepărtez de

Oamenii care au un tipar Mă îndepărtez de observă ce ar trebui evitat şi de ce ar trebui să scape şi care altfel nu se întâmplă. Motivaţia lor este declanşată atunci când există o problemă care trebuie rezolvată sau când există ceva de care trebuie să se depărteze. Sunt vitalizaţi de ameninţări. Un agent de vânzări mi-a spus: „Dacă nu mă duc şi nu vând, nu o să reuşesc să-mi plătesc facturile la sfârşitul lunii/4. Termenele limită, de exemplu, îi fac pe aceşti oameni să treacă la acţiune. Persoanele cu un tipar Mă îndepărtez de într-un anumit Context sunt bune la identificarea şi la rezolvarea problemelor şi la descoperirea posibilelor obstacole în timpul planificării, deoarece văd imediat ce merge sau ce ar putea merge prost.

Ar putea avea probleme să îşi menţină concentrarea asupra scopurilor lor deoarece atenţia le poate fi distrasă cu uşurinţă şi se simt obligaţi să răspundă la situaţiile negative. Acesta este tipul de persoană care va lăsa totul baltă pentru a repara ceva. În cazuri extreme, uită care sunt priorităţile şi se concentrează doar pe tratarea crizelor. Dacă această persoană se află în vârful unui departament sau al unei organizaţii, *întreaga organizaţie va fi condusă prin managementul crizei*. Oamenii cu tiparul Mă îndepărtez de au unele dificultăţi în a gestiona priorităţile deoarece orice este greşit le va atrage cea mai

mare parte a atenţiei. Persoanele care au o puternică orientare Mă îndepărtez de într-un Context dat sunt adesea percepute ca fiind reci sau cinice, mai ales de către oamenii cu tipar Mă apropii de.

Distribuţie %

(*în Contextul de lucru, Rodger Bailey*)

Mă apropii de	Egal Mă apropii deşi Mă îndepărtez de	Mă îndepărtez de
40%	20%	40%

Cei mai mulţi oameni vor avea un tipar în principal Mă apropii de sau Mă îndepărtez de într-un Context dat.

Recunoaşterea tiparului întrebări

DE CE ESTE IMPORTANT SĂ AI ASTA (CRITERIILE LUI)?

sau

CE VA ÎNSEMNA PENTRU TINE SĂ AI ASTA (CRITERIILE LUI)?

Mă apropii de – structura frazei vorbeşte despre a câştiga, a atinge, a lua, a avea etc.

Includere ce vrea, scopuri

Mă apropii de – limbajul trupului arată spre ceva, dă din cap, gesturi de includere Mă îndepărtez destructura frazei va pomeni situaţii care trebuie evitate, de care trebuie scăpat excluderea situaţiilor şi a lucrurilor nedorite probleme

Mă îndepărtez de – limbajul trupului gesturi de excludere, scutură din cap, braţele arată că ceva trebuie evitat

Notă: Ascultă ce spune o persoană după cuvântul deoarece. Va fi ori o afirmaţie Mă apropii de ori una Mă îndepărtez de.

Exemple:

Mă apropii de: „Aş obţine o satisfacţie personală şi o promovare”.

În mare parte

Mă apropii de: „Aş obţine o promovare, satisfacţie personală, aş face mai mulţi bani şi nu ar mai trebui să plec pe teren”.

Egal Mă apropii deşi Mă îndepărtez de: „Aş obţine satisfacţie personală şi nu ar mai trebui să plec pe teren”.

În mare parte

Mă îndepărtez de: „Nu aş mai avea toată munca asta de rutină, nici nu aş mai fi des departe de familie şi, în plus, aş obţine o promovare”.

Mă îndepărtez de: „Aş scăpa de munca asta plictisitoare, de toate termenele limită şi de şeful care mi se tot uită peste umăr”.

Va trebui să pui întrebările în serie sau în trepte, după cum urmează:

SRC: Adam, poţi să îmi spui care sunt criteriile tale pentru un post?

A: Eficient, mai capabil, distractiv şi luat în serios.

SRC: Bine, Adam, *de ce este important să ai asta*?

A: Pentru a ajuta oamenii.

SRC: Pentru a ajuta oamenii. Şi de ce este asta important?

A: Deoarece obţin satisfacţie din a ajuta oamenii.

SRC: Şi de ce este satisfacţia importantă?

A: Ei, pentru că *asta vreau* de la serviciul meu.

Iată un exemplu diferit:

SRC: Joanne, ce vrei de la un loc de muncă?

J: îmi place să ştiu ce am de făcut şi să fiu evaluată în funcţie de performanţele mele.

SRC: De ce este asta important?

J: îmi dă un sentiment de calm.

SRC: Şi de ce este *asta* important?

J: Dacă nu sunt calmă cu mine însămi, nu pot fi calmă cu copiii mei.

SRC: Şi de ce este asta important?

J: *Mă împiedică să îmi lovesc copiii*.

Joanne a vrut să-i fie îndeplinite criteriile pentru a preveni un anumit rezultat, în vreme ce Adam a fost motivat să îşi atingă criteriile pentru a atinge un rezultat.

Motivul pentru care punem de câteva ori întrebări pentru Direcţia Motivaţiei este cel de a obţine o idee mai exactă despre cum îşi foloseşte persoana energia: *înspre scopuri* sau pentru *a scăpa de probleme*. Din experienţa mea, atunci când punem întrebarea doar o dată, adesea primim un răspuns scurt de tip Mă apropii de indiferent de tiparul real al persoanei. Cred că aceasta se întâmplă din cauză că mulţi dintre noi am acceptat „Puterea Gândirii Pozitive „şi, astfel, scădem importanţa recunoaşterii problemelor.

Era odată un domn în vârstă care locuia la un hotel. În fiecare seară venea a gale la recepţie, îşi lua cheile şi se ducea la lift pentru a urca în camera lui. Într-o zi, şi-a luat cheile şi s-a îndreptat spre lift, ca de obicei, doar că s-a întors imediat. I s-a adresat recepţionerei: „Domnişoară, am o problemă. Tânăra şi inteligenta angajată care fusese instruită în relaţiile cu clienţii şi în puterea gândirii pozitive, a răspuns: „Domnule, aici nu avem probleme, avem provocări!”. Domnul a pufnit şi a zis: „timpf! Nu ştiu dacă e o problemă sau o provocare, dar în camera mea e o femeie…

Aşa că punem întrebările de aproximativ trei ori pentru a afla ce se află în spatele răspunsului sau ce o face pe acea persoană să treacă la acţiune în contextul dat.

Întrebări alternative

Ce rost are?

De ce să te oboseşti?

Ce este important despre X?

Ţie ce îţi iese?

Deci, care este *adevăratul* motiv pentru care ai plecat de la ultimul loc de muncă?

Schimbări în context

Care este *adevăratul* motiv pentru care ai plecat de la ultimul loc de muncă? Faptul că nu mai suportai? Sau faptul că exista ceva mai bun? De ce ţi-ai părăsit ultimul partener de viaţă? Pentru că erai nefericit sau pentru că exista altcineva la orizont? De ce ţi-ai luat ultimul concediu? Din cauză că voiai o pauză sau pentru că erai

interesat să faci ceva anume?

Poţi avea un tipar Mă apropii de într-un Context şi un tipar Mă îndepărtez de in altul.

Se poate ca Direcţia ta să se schimbe în timp? Da, se poate. Reacţia ta la un singur eveniment important îţi poate schimba tiparul. Să spunem că cineva are un tipar Mă apropii deşi că are tot felul de obiceiuri care probabil sunt dăunătoare sănătăţii. Apoi suferă un atac de cord şi ce se întâmplă? Deoarece infarctul a fost o experienţă urâtă, dar care l-a obligat să ia atitudine, s-ar putea să îşi schimbe Direcţia şi să înceapă *să se depărteze* de problemele de sănătate. Şi-ar putea schimba comportamentul, lăsându-se de fumat, făcând mai mult sport, schimbându-şi regimul alimentar şi aşa mai departe, deoarece *nu vrea* să mai aibă un atac de cord. Unele programe de tratare a dependenţei se bazează pe aşa ceva.

Uneori oamenii nu fac schimbări în vieţile lor pentru că nu au atins încă pragul de jos. O întrebare care ar putea ajuta în această situaţie ar putea fi: *„Te simţi destul de rău acum* pentru a face nişte schimbări sau ai prefera să mai aştepţi până când te vei simţi *şi mai răul*”.

Limbajul de influenţare

Folosind Limbajul de Influenţare potrivit, vei obţine toată atenţia unei persoane. Aceasta te va ajuta să nu fii nevoit să repeţi, lucrurile de câteva ori. Rapportul pe care îl stabileşti va fi mai profund, deoarece te-ai mulat pe modul în care gândeşte acea persoană; nu va mai trebui să pierzi timpul ca să ajungi pe aceeaşi lungime de undă cu ea. Pentru că ai stabilit un rapport, poţi evita multe neînţelegeri.

Iată câteva expresii tipice pe care să le foloseşti:

Mă apropii de a ajunge; obţine; deţine; ia; include; atinge; îţi permite să; îţi aduce beneficii; avantaje; iată ce ai realiza

Mă îndepărtez de nu va trebui să; rezolvă; previne; evită; repară; prevede; nu trebuie să te ocupi de scapă de nu este perfect; să aflăm ce nu merge bine; nu vor fi

probleme

Ce te va face să stabileşti şi să atingi scopuri?

De mulţi ani, oamenii au învăţat despre importanţa stabilirii scopurilor. S-a dovedit de multe ori că dacă nu ai scopuri, există şansa să nu reuşeşti să afli ce vrei cu adevărat. Ultima frază a fost una de tip Mă apropii de sau Mă îndepărtez de? A fost Mă îndepărtez de Nu ajungi nicăieri dacă nu ai scopuri.

Când discutăm despre Direcţia Motivaţiei unei persoane, vorbim despre ce o va împinge să facă ceva, cum ar fi să îşi stabilească scopurile. De ce îmi stabilesc singură scopuri în afacerea mea? Pentru că dacă nu aş face-o, aş fi complet dezorganizată. Chiar îmi stabilesc scopuri şi am un tipar Mă îndepărtez de la muncă. Pentru mine, acest lucru înseamnă că atenţia îmi poate fi distrasă de orice ţipă mai tare. Pentru a-mi păstra concentrarea asupra a ceea ce trebuie să ating (şi, mai ales, pentru a *nu* deveni dezorganizată), mă întreb cam la fiecare două săptămâni: „În ce tip de afacere sunt? 44. Asta mă ajută să mă reîntorc la ce trebuie cu adevărat să fac. O altă întrebare utilă pentru oamenii cu tipar Mă îndepărtez de este: „Cum se potriveşte această activitate în ceea ce vreau eu să realizez? 44.

Oamenii cu un tipar Mă apropii de trebuie să se întrebe: „O să meargă planurile mele? 44, „Ce altceva trebuie să mai prevăd? 44, „La ce nu m-am gândit încă şi ar putea merge prost? 44. S-ar putea să aibă nevoie de serviciile unui avocat al diavolului pentru a fi siguri că sunt realişti.

Deşi se pare că în America de Nord cultura are o adversitate faţă de tiparul Mă îndepărtez de există nevoia unui echilibru între cele două tipuri de profiluri în multe situaţii. Armonia între Mă apropii deşi Mă îndepărtez de într-o echipă va garanta faptul. că scopurile sunt stabilite, că sunt făcute planuri de rezervă bine gândite şi că se păstrează concentrarea asupra priorităţilor.

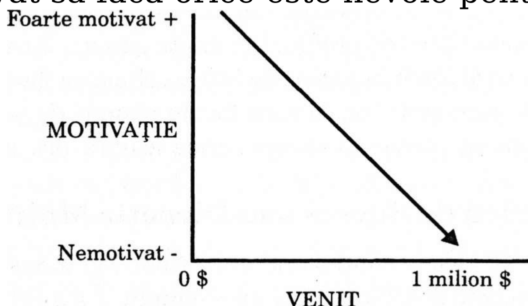
Este Frică de Succes sau Direcţia Motivaţiei?

Iată o altă idee privind oamenii cu tipar Mă

îndepărtez deşi atingerea scopurilor. Să îţi dau un exemplu. I s-a întâmplat lui

John Overdurf, un cunoscut de al meu, terapeut. A avut un client care a venit la şedinţă şi i-a spus: „Sunt foarte supărat. Mi se duce viaţa de râpă. Am fost milionar de patru ori”. La prima vedere ai putea replica: „Ai fost milionar de patru ori. Deci, care-i problema?”. Să ne gândim la asta. Dacă a fost milionar de patru ori, asta înseamnă că a pierdut de trei ori. Aşa că hai să vedem ce s-a întâmplat.

John i-a mai pus câteva întrebări şi a aflat că persoana avea un tipar Mă îndepărtez de extrem pentru muncă. Era motivat să se *depărteze de sărăcie*. Hai să facem un grafic pentru a înţelege acest profil. Pe axa verticală, avem valoarea motivaţiei lui sau cât de motivat este, de la „nu foarte motivat”, la bază, până la „foarte motivat” la vârf. Să punem venitul pe axa orizontală, de la zero până la un milion de dolari. Dacă este foarte motivat să se depărteze de sărăcie, la un venit zero cât de motivat este? Foarte motivat. Pe măsură ce câştigă bani, ce se întâmplă? Nivelul lui de interes scade pe măsură ce venitul creşte. Odată ce sărăcia nu mai este o problemă, el va începe să nu îşi mai termine munca pentru contracte sau va uita să mai trimită reclame potenţialilor clienţi sau să amâne şi să nu mai verifice cât de mulţumiţi sunt clienţii. Când va veni marele contract care l-ar putea trece de pragul de un milion, el va spune: „Ah, o să mă ocup de el când o să am chef.”, adică atunci când este ameninţat de sărăcie (orice ar însemna asta pentru el), este foarte motivat să facă orice este nevoie pentru a produce venit.



Deşi acesta este un exemplu extrem, explică de ce oamenii cu un tipar predominant Mă îndepărtez de au nevoie să se recentreze periodic pe ce încearcă să atingă.

Gândire pozitivă sau negativă?

Când află prima dată despre aceste tipare, multe persoane privesc pozitiv oamenii care au un profil Mă apropii de in timp ce tiparul Mă îndepărtez de este văzut ca negativ. Această judecată provine dintr-o anumită interpretare a cuvintelor „gândire pozitivă”. Ţine minte că aceste tipare sunt simpli declanşatori care vor face pe cineva să treacă la acţiune.

Se spune că Maica Teresa a afirmat că şi-a început opera când „am descoperit că în inima mea era un Hitler”. Direcţia Motivaţiei sale este Mă îndepărtez de Multe grupuri de lobby, cum ar fi Greenpeace, National Action Committee for the Status of Women (NAC), mişcarea antinucleară, Amnesty International şi aşa mai departe sunt, în esenţă, motivate să se depărteze de anumite practici cu care nu sunt de acord. Prin urmare, poţi să prevezi că aceste grupuri vor observa ce nu este suficient sau ce este greşit în legislaţia de protecţie a mediului, de protecţie a victimelor violurilor, în reglementările în privinţa siguranţei nucleare, a reformei asistenţei sociale şi aşa mai departe. De asemenea, mulţi jurnalişti au acest tipar.

Iată o afirmaţie a lui Nelson Mandela, din 24 mai, 1994, ziua în care a devenit preşedinte al Africii de Sud:

„*Angajamentul guvernului meu de a crea o societate liberă în centrul căreia se află omul ne obligă să urmărim scopurile*…

(la prima vedere asta sună destul de Mă apropii de nu?)

…eliberării *de foamete, eliberării de privaţiuni, eliberării de ignoranţă, eliberării de opresiune şi eliberării de teamă*”.

Dacă o persoană răspunde „libertate” atunci când este întrebată *De ce este asta important*? nu presupune că acest cuvânt corespunde fie tiparului Mă apropii de fie

tiparului Mă îndepărtez de Sondează pentru a afla dacă este libertate *pentru ceva* sau libertate *de ceva*.

Conflicte de limbaj în relaţiile de muncă în contextul relaţiilor şi negocierilor profesionale, conflictul nu apare doar din cauza intereselor de muncă şi manageriale adesea total contrarii. Conflictul se naşte şi din cauza diferenţelor culturale dintre cele două grupuri. Dacă pot face o scurtă generalizare, hai să privim managementul de vârf ca pe o cultură. Are managementul de vârf un tipar în principal Mă apropii de sau Mă îndepărtez de? Scopuri, planuri de afaceri, obiective şi aşa mai departe, toate acestea sunt activităţi Mă apropii de care este motivul principal pentru existenţa unui sindicat? Pentru a face o altă generalizare, adesea sindicatele există pentru a-şi apăra membrii de dezastre: salarii mici, condiţii proaste de muncă, concedieri şi altele asemenea.

Frecvent, managementul şi angajaţii nu vorbesc aceeaşi limbă. Conducerea tinde să negocieze în termenii înaintării spre obiective, iar angajaţii încearcă să prevină să aibă loc anumite lucruri.

În 1995, greva sindicală/patronală a căilor ferate canadiene dintre Căile Ferate Canadiene (CN) şi Căile Pacifice Canadiene (CP), pe de o parte, şi Muncitorii Auto Canadieni (CAW) şi Frăţia pentru întreţinerea Drumarilor (BMWE), de cealaltă parte, a oferit exemple clare despre funcţionarea acestor tipare. Problema principală privea siguranţa angajării, un beneficiu câştigat cu greu, iar sindicatele erau hotărâte *să prevină* ca cele două companii de căi ferate să îl schimbe, mai ales în lumina posibilei privatizări a CN şi a concedierilor masive. Căile ferate erau la fel de hotărâte să modifice contractul de muncă pentru a-şi creşte *competitivitatea* faţă de căile ferate americane şi de industria de transporturi rutiere. În acest exemplu, fiecare tabără se îndrepta într-o Direcţie diferită şi, aşa cum se întâmplă atunci când disputele de muncă se accentuează, opera în baza unor criterii diferite.

Dacă angajaţii şi conducerea ar putea să înveţe, flecare, să înţeleagă tiparele celeilalte părţi şi dacă ar

învăţa cum să vorbească pe limba celuilalt, şi-ar mări şansele de a ajunge la o înţelegere cu mai puţină luptă[3]. Fireşte, în Realitate, nu toate sindicatele au o motivaţie de tip Mă îndepărtez de aşa cum nu toţi angajatorii au un tipar Mă apropii de.

Profesiile au culturi

Unele profesii sunt prin natura lor de tipul Mă apropii de sau Mă îndepărtez de De exemplu, medicina, aşa cum este ea practicată de obicei în Occident, este de in principal Mă îndepărtez de Ca şi cultură (deosebită de tiparele individuale), cadrele medicale tind să se concentreze pe ceea ce nu este bine la pacienţii lor. Ei se *depărtează de boală şi moarte*. De curând, am terminat de alcătuit profilele tuturor farmaciştilor dintr-un spital şi am descoperit că, din şaptesprezece farmacişti, paisprezece aveau un tipar în mare parte sau foarte Mă îndepărtez de la locul de muncă. Ceilalţi trei aveau doar un profil Mă îndepărtez de redus. Ca şi cultură, profesiile medicale sunt atât de Mă îndepărtez de încât atunci când le-a venit ideea că medicina homeopată ar putea merita să fie luată în considerare, au numit-o *medicină preventivă*.

Orientarea Mă îndepărtez de este potrivită pentru tratarea şi vindecarea (a scăpa de) bolii. Poţi să îţi imaginezi că te grăbeşti să ajungi la medicul tău pentru o urgenţă şi când îl vezi, acesta îţi ignoră simptomele doar pentru a te întreba despre scopurile tale de sănătate?

Pe de altă parte, un număr de cadre medicale lucrează în afara structurilor medicale tradiţionale. Sunt gata să fac pariu că mulţi vindecători cu plante medicinale, radioestezişti şi alţii au un tipar Mă apropii de in privinţa muncii lor şi că nu se simt în largul lor cu oameni care, în special, caută şi distrug boala.

Pe măsură ce citeşti despre diferite tipare, ai putea descoperi că poţi deduce profilele culturale ale diferitelor profesii.

---

3 Pentru informaţii mult mai complexe despre cum se poartă negocierile, vezi Getting to Yes, de Fischer şi Ury, Getting Beyond No, de Ury şi Beyond Machiavelli, de Fischer.

Angajarea

Dacă urmează să angajezi pe cineva, ar fi util să ştii dacă activităţile zilnice ale postului presupun în principal identificarea şi rezolvarea problemelor sau, mai degrabă, concentrarea pe atingerea obiectivelor. Deşi cele mai multe organizaţii sunt acum cel puţin ipocrite în privinţa evaluărilor performanţei bazate pe obiectivele angajatului, va trebui să examinezi mai atent realităţile zilnice ale postului.

Pentru a ajuta o firmă de creaţie şi producţie să angajeze un director de fabrică, am avut nevoie de o listă cu responsabilităţi şi sarcini care i-ar fi revenit acestuia. Sarcinile includeau monitorizarea rapoartelor de producţie şi investigarea cauzelor erorilor de producţie, transportul şi introducerea de date; verificarea că transporturile sunt făcute corect; controlul calităţii; respectarea standardelor guvernamentale; negocierea cu furnizorii şi întreţinerea unităţii de producţie. Cu posibila excepţie a negocierii cu furnizorii, majoritatea activităţilor necesare îndeplinirii acestor responsabilităţi presupunea căutarea, prevenirea şi rezolvarea problemelor. Un director de fabrică cu profil Mă apropii de n-ar fi observat multe dintre potenţialele erori şi omisiuni în timp ce ar fi pornit la atac pentru a atinge ţintele de producţie. (Am observat că mulţi dintre cei cu tipar Mă îndepărtez de numesc ţintele „termene limită”). De asemenea, am stabilit profilul conducerii superioare, pentru a mă asigura că va exista un echilibru în echipă şi că cineva va avea grijă ca obiectivele să fie atinse.

Dacă doreşti să angajezi pe cineva motivat de a face treaba care i se oferă, este important să stabileşti dacă acest post este bazat pe scop sau este, în mare parte, de identificare a problemelor. Ai nevoie de cineva care este încântat să muncească pentru scopuri sau de cineva care se desfată rezolvând crize?

Mă voi ocupa în secţiunea de Aplicaţii a acestei cărţi de modul în care se alcătuiesc anunţurile de angajare pentru a atrage doar candidaţii „potriviţi”.

Managementul oamenilor şi atribuirea sarcinilor: băţul sau morcovul

Deoarece mulţi manageri au deja o echipă formată din angajaţii existenţi, ar face bine să descopere care sunt punctele tari ale celor din urmă în loc să sufere din cauza punctelor slabe ale acestora.

Pentru a motiva angajaţii cu tipare Mă apropii deşi a-i păstra motivaţi, va fi nevoie de sarcini care să le permită acestora să atingă scopuri. Le poţi spune despre beneficiile îndeplinirii unei anumite sarcini, cum ar fi *creşterea* eficienţei, *mărirea* profitului departamentului sau *câştigarea unei prime*. La şedinţe, aceşti angajaţi vor vrea să rămână concentraţi pe obiectiv şi nu vor avea răbdare în discuţiile despre ce merge sau ar putea merge prost. Vor considera aceste lucruri ca fiind în afara subiectului. Va trebui să le explici beneficiile discutării potenţialelor probleme şi să ai grijă să o faci în termenii tiparului Mă apropii de: „Dacă vorbim şi stabilim acum un plan pentru probleme potenţiale, vom atinge obiectivul mult mai repede”. este mult mai potrivit decât: „Dacă nu analizăm problemele acum, vom fi nepregătiţi mai târziu”.

Angajaţii cu tipar Mă apropii de mai ales atunci când au şi un profil proactiv, dacă sunt lăsaţi să îşi atace scopurile, s-ar putea să aibă nişte surprize neplăcute mai târziu din cauza faptului că nu dau atenţie potenţialelor piedici sau consecinţelor negative neprevăzute.

Angajaţii cu un tipar Mă îndepărtez de vor îndrepta şedinţele către discuţii despre obstacole şi ce este greşit la propuneri. Pentru a-i ajuta să fie foarte productivi la şedinţe, explică-le (în termenii profilului Mă îndepărtez de) de ce menţinerea unui scop *va împiedica grupul să îşi piardă concentrarea*, ceea ce ar fi o mare *pierdere de resurse* şi alocă-le timp pentru *prevenirea dezastrelor*. Drept sarcini, dă-le de rezolvat probleme şi de reparat lucruri. Nenorocirile iminente îi vor vitaliza. „Dacă asta nu e gata la timp, o să plătim scump. „Cel mai rău lucru pe care tu, ca manager, l-ai putea face unui angajat cu tipar Mă îndepărtez de este să îi iei toate problemele. „Sunt

îngrijorat că nu e nimic care să meargă prost. „Tu, ca manager, nu vei vrea, de asemenea, să faci faţă consecinţelor faptului de a fi dat unui angajat cu tipar Mă îndepărtez de o sarcină Mă apropii de.



Îţi mai sugerez să nu ceri unui angajat cu profil Mă apropii de să corecteze un document. Nu va găsi erorile. Dacă observi în text greşeli ca şi cum ţi-ar sări în ochi, atunci ai un tipar Mă îndepărtez de in Contextul lecturii. Am dat prima versiune a acestei cărţi spre corectare unei prietene, uitând de profilul ei Mă apropii de în afară de a fi adăugat câteva virgule, mi-a spus: „E perfectă” şi a continuat să îmi vorbească despre ce i-a plăcut.

Remediul pentru blocajul scriitorului

Când scrii rapoarte, scrisori, articole sau cărţi, suferi vreodată de blocajul scriitorului? Dacă ţi se întâmplă regulat acest lucru, atunci probabil că ai un tipar Mă

îndepărtez de in acest context. Este mult mai uşor, şi mult mai motivant, pentru oamenii cu profil Mă îndepărtez de să corecteze greşelile decât să îşi păstreze concentrarea asupra scopului textului lor.

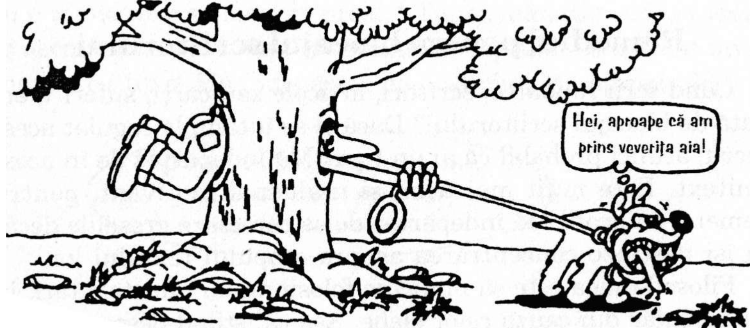
Filosofia mea este să muncesc folosindu-mi punctele tari, în loc să sufăr din cauza celor slabe. Aşa că, ştiind despre tiparul meu Mă îndepărtez de am hotărât să scriu această carte făcând ce mă pricep eu mai bine: reparând ce există. Pentru aceasta, am transcris seria de casete audio pe care le-am făcut pe acest subiect şi le-am pus pe dischetă. Apoi am structurat cartea şi am importat secţiunile transcrierii. În cele din urmă, am făcut partea distractivă. Am corectat textul transformând limba vorbită într-una scrisă, căutând erorile şi omisiunile, făcând îmbunătăţirile necesare şi adăugând noi exemple.

I-am spus cumnatei mele, care este scriitoare, că am fost în stare să produc câte douăzeci şi două de pagini pe zi. Ei i s-a părut incredibil până când i-am explicat că: „Nu scriam douăzeci şi două de pagini, corectam douăzeci şi două de pagini şi adăugam ce lipsea”.

Sfatul meu pentru cei care suferă de blocajul scriitorului este să treacă *orice* pe hârtie (sau în calculator), chiar dacă trebuie să pună pe altcineva să facă ciorna unei scrisori, de exemplu. Apoi repară ce ai obţinut. Va fi mult mai puţin chinuitor şi nu vei pierde o grămadă de timp întrebându-te ce să spui.

Desigur că acest truc nu te va ajuta dacă nu ai *într-adevăr* ceva de spus.

Un câine foarte Mă apropii de!



Vânzări şi marketing

Din curiozitate, am telefonat la asociaţia locală a automobiliştilor şi am întrebat: „De ce cumpără oamenii serviciul vostru?”. Mi-au spus că 90% dintre membrii lor au intrat în club pentru a evita probleme ca a rămâne în pană şi a plăti o avere pentru tractare. Prin urmare, în contextul călătoriei cu maşina, cei mai mulţi dintre membrii lor aveau un tipar Mă îndepărtez de.

De curând, am avut oportunitatea să lucrez cu Asociaţia Automobiliştilor. Pentru a explica ce voiam să spun cu Mă apropii deşi Mă îndepărtez de i-am dus pe membrii conducerii la biroul de recepţie pentru a trage cu urechea la ce spuneau clienţii. Unele după altele, persoanele ziceau că *nu voiau să aibă de a face cu* probleme tehnice, variante alternative şi aşa mai departe. Ca rezultat, am regândit procesele lor de marketing, de vânzări şi de relaţii cu clienţii pentru a folosi un limbaj în mare parte Mă îndepărtez de: „Agenţia de voiaj care vă scapă de griji şi de drumuri inutile”, „Nu o să aveţi de a face cu...”, „Nu trebuie să vă faceţi griji pentru...”, „Cecuri de călătorie fără taxe”, „Aşa o să economisiţi timp” şi altele la fel.

Asigurările sunt un alt produs Mă îndepărtez de Cei mai mulţi clienţi cumpără pentru a evita probleme pe care le-ar putea avea ei sau familiile lor. Pe de altă parte, investiţiile sunt, prin esenţa lor, Mă apropii de închipuie-ţi dificultăţile pe care trebuie să le fi avut agenţii de vânzări atunci când companiile de asigurări au început să ofere şi oportunităţi de investiţii. Ar fi trebuit să-i facă pe clienţi să gândească după tipare Mă apropii de Adesea nu făceau decât să continue profilul, arătând dezastrele financiare provocate de investiţiile neinspirate.

Am ajutat departamentul de marketing al unui producător important de medicamente să stabilească profilul pieţei sale. De asemenea, am revăzut şi reclamele lor în lumina a ceea ce am aflat. Una dintre reclamele lor pentru un medicament împotriva incontinenţei urinare avusese un succes deosebit, înfăţişa un bărbat de vreo

şaizeci de ani, zâmbitor, care dădea o lovitură la golf într-o minunată zi însorită. Textul spunea:

„18 găuri şi niciun accident/1. Până să stabilim profilul, ei presupuseseră că reclama funcţionase din cauza scenei pozitive din imagine. După ce au înţeles natura produsului şi a pieţei în termenii tiparului Mă îndepărtez de s-a căzut de acord că textul fusese cel care crease răspunsul pozitiv.

Ca agent de vânzări sau director de marketing, există câteva opţiuni pe care le ai atunci când faci planul abordării de vânzări sau al campaniei de marketing. Îţi poţi examina produsul sau serviciul pentru a afla dacă este Mă apropii de ori Mă îndepărtez de prin natura lui şi să îţi creezi procesul pentru a atrage mai mult din segmentul de piaţă potrivit. Alternativ, mai ales dacă produsul sau serviciul tău ar putea avea ambele tipare, îţi poţi stabili strategia să se adapteze la oricare dintre ele, în funcţie de ce trezeşte atenţia fiecărui client. O altă opţiune este să afli cine cumpără deja produsul sau serviciul tău indiferent de caracteristicile lui şi să accelerezi totul pentru a-ţi mări cota de piaţă în acel grup. Sau, dacă deja ai saturat acel grup, ai putea considera că este potrivit să mergi spre celălalt tipar folosind limbajul de influenţare corect.

Multe cărţi despre vânzări îţi vor spune că o persoană va cumpăra fie pentru *a avea un beneficiu*, fie pentru *a evita o problemă*. Odată ce ai pus întrebarea *De ce este asta important*? pentru a afla dacă o motivaţie este Mă apropii de sau Mă îndepărtez de poţi folosi limbajul de influenţare corespunzător. Dacă vrei să vinzi o casă unei familii cu profil Mă apropii de i-ai putea spune (dacă se potriveşte criteriilor ei) că *este aproape* de şcoli, că *are mult spaţiu* şi că *este în apropierea mijloacelor de transport în comun*. Pentru o familie cu tipar Mă îndepărtez de ai putea spune că *nu este departe* de şcoli, că *nu este prea mică* şi că *nu trebuie să mergi o grămadă* până la mijloacele de transport în comun.

Un agent imobiliar care studia şi folosea Profilul LAB a descoperit că nu trebuia să muncească decât două treimi

din an pentru a-şi păstra veniturile la nivelul la care dorea el, şi asta într-o perioadă de recesiune, când mulţi agenţi fuseseră obligaţi să iasă din afacere.

Cultura

Profilul LAB este un instrument care îţi va permite să înţelegi culturi, naţionale sau ale companiilor. Una dintre întrebările care i-a preocupat mulţi ani pe canadieni este: „Cum anume suntem noi diferiţi de americani?” Cultural, America are un tipar Mă apropii de (Nu uita că, aici, *cultură*, este un termen general; fiecare individ poate să se înscrie sau nu în această afirmaţie). În Europa, America este văzută ca fiind extrem de naivă, deoarece merge înainte şi face diferite lucruri, fără să se gândească la posibilele implicaţii negative. În timpul anilor 1980, când trăiam în Franţa, am făcut consiliere şi cursuri de instruire profesională pentru OECD (Organizaţia pentru Dezvoltare şi Cooperare Economică) şi UNESCO (Organizaţia Naţiunilor Unite pentru Educaţie, Ştiinţă şi Cultură). Critica pe care am auzit-o de multe ori la adresa Americii în cadrul acelor organizaţii a fost că „Americanii cred întotdeauna că doar pentru că este o idee bună, ar trebui să o facă. Nu par să înţeleagă că există un considerent politic, o problemă economică etc.” S-ar putea să îţi aminteşti că guvernul american s-a retras din UNESCO.

Canadienii, pe de altă parte, au un tipar mai mult Mă îndepărtez de din punctul de vedere al culturii. Nu vrem să legănăm barca sau să facem valuri. Şi uite cultura mea evreiască. Orice grup care foloseşte un slogan cu „Niciodată iar” şi care prescrie supă de pui pentru că „nu are ce rău să facă” are, obligatoriu, un tipar Mă îndepărtez de.

Rezumat

Direcţie întrebare; De ce este asta (criteriile) important? [întreabă de 3 ori]

Mă apropii de: Motivat să obţină sau să atingă scopuri. *Mă îndepărtez* Motivat să rezolve sau să evite problemele *de*:

Distribuţie: 40% în mare parte Mă îndepărtez de

20% egal Mă apropii deşi Mă îndepărtez de 40% în mare parte Mă apropii de

Limbajul de influenţare

Mă apropii de: atinge; obţine; deţine; ia; include; îndeplineşte etc.

Mă îndepărtez evită; previne; elimină; rezolvă; scapă de etc. *de*:

Doamnele de Fier ale Lumii: Sursa Motivaţiei

Unde îşi găseşte o persoană motivaţia? *În surse externe sau în standarde şi credinţe interne*?

Această categorie tratează sursa motivaţiei sau, cu alte cuvinte, locul ei. Unde sunt făcute judecăţile, în interiorul corpului unei persoane sau în afara lui? Aceste tipare influenţează modul în care luăm decizii şi facem judecăţi. După ce le-ai încercat, vei putea să hotărăşti cum să le foloseşti mai bine şi ceilalţi vor observa eficienţa ta crescută.

Intern

Oamenii cu un tipar intern într-un anumit context îşi oferă propria motivaţie din interiorul lor. Ei hotărăsc referitor la calitatea muncii lor. Le este greu să accepte părerile altora şi îndrumări din afară. Când primesc un feedback negativ pentru munca pe care o consideră bine făcută, vor pune la îndoială opinia sau vor judeca persoana care oferă feedback.

Sunt motivaţi să *adune informaţii* din surse exterioare şi apoi *ei decid* în privinţa acestora, conform standardelor interne. Deoarece *privesc ordinele ca pe informaţii*, pot fi greu de coordonat. „Şeful vrea ca asta să fie gata până marţi? Interesant/4

Cum nu au nevoie de aprecieri din exterior, au tendinţa să nu ofere mult feedback atunci când sunt manageri.

Oamenii cu tipar intern respectă standarde de undeva din inteâiorul lor, pentru lucrurile care sunt importante pentru ei. Motivaţia lor este declanşată atunci când adună informaţii din exterior, le procesează conform standardelor lor şi fac judecăţi despre ele.

Extern

Persoanele cu tipar extern au nevoie de părerile altor oameni, de îndrumări din afară şi de feedback din surse externe pentru a rămâne motivate. În Contextul profesional, dacă nu primesc acel feedback, nu vor şti cât de bine se descurcă. Privesc informaţiile ca pe ordine. „A spus că hârtia verde se potriveşte cu decorul. Ar trebui să mă duc să cumpăr”.

Aceste persoane sunt motivate atunci când decide altcineva. Le este greu să înceapă sau să continue o activitate fără un feedback din exterior sau fără vreun fel de rezultate.

Oamenii cu profil extern nu au standarde interioare. Le strâng din afară. În absenţa unui feedback extern, vor trăi ceva înrudit cu privaţiunea senzorială.

— Distribuţie %

(*în Contextul de lucru, Rodger Bailey*) [4]

Intern	Egal Intern şi Extern	Extern
40%	20%	40%

se împotrivesc atunci când cineva le spune ce să facă sau când hotărăşte pentru ei indicaţiile din exterior sunt tratate ca informaţii Intern – limbajul trupului stă drept, arată spre sine, poate face o pauză înainte de a răspunde părerii altcuiva pentru a o evalua, gesturi şi expresii faciale minime pentru cultura din care provine

Extern – structura frazei alţi oameni sau alte surse, din exterior, hotărăsc sau judecă în locul lui trebuie să îşi compare munca cu norme sau standarde externe, cum ar fi o listă sau o cotă informaţiile din exterior sunt tratate ca ordine sau decizii Extern – limbajul trupului se apleacă în faţă, aşteaptă reacţia ta, expresiile faciale arată că vrea să ştie de la tine dacă a fost bine

Exemple

---

4 îşi evaluează performanţa conform propriilor standarde şi criterii

Intern: „Ştiu când am făcut o treabă bună”.

În mare „De obicei ştiu. îmi place când şeful mă parte laudă, dar, în general, ştiu când am făcut

Intern: bine”.

Egal Intern „Uneori ştiu, iar alteori îmi spun clienţii”. Şi Extern:

În mare „De obicei, când îndeplinesc norma stabilită parte de şef şi când clienţii par mulţumiţi. Şi pot

Extern: să spun şi eu când muncesc bine”.

Extern: „Mulţi clienţi sunt mulţumiţi. Şeful e mulţumit. îmi îndeplinesc norma”.

Întrebări alternative

Cum ai reacţiona la un feedback oferit cu regularitate de colegi (într-un context anume)?

Pe cine implici când iei o decizie?

Dacă ţi s-ar părea că ai făcut o treabă bună şi o persoană pe care o respecţi îţi critică munca, cum ai reacţiona? Ascultă dacă individul critică, judecă sau încearcă să îl convingă pe celălalt (Intern) sau dacă pune la îndoială valoarea muncii lui (Extern).

Întrebări şi verificare

Iată câteva exemple care îţi arate cum să verifici atunci când nu eşti sigur din răspunsul de la prima întrebare:

SRC: Suzanne, pot să te întreb cum ştii că ai făcut o treabă bună la locul de muncă?

S: Din feedbackul primit de la ceilalţi plus că ştiu eu.

(Extern şi Intern)

Acesta este un exemplu de persoană care are ambele tipare. Deoarece ştim că doar aproximativ 20% sunt chiar la mijloc, aş vrea să verific dacă Suzanne se află într-o parte sau alta.

SRC: Să presupunem că tu ai crezut că ai făcut o treabă bună la ceva şi nu ai primit un feedback pozitiv de la ceilalţi. Cum ai reacţiona?

S: Ei, tot *aş crede* că am făcut o treabă bună, dar… ar însemna că lipseşte ceva. Ar trebui să mă duc să verific ce nu le-a plăcut.

Iată încă două exemple:

SRC: Louise, cum ştii că ai făcut o treabă bună la serviciu?

L: Mi se pare că este bună.

SRC: Ce se întâmplă dacă ţi se pare că e bine şi nimeni altcineva nu este mulţumit?

L: Probabil că nu văd ce am văzut eu (ridică din umeri).

SRC: Robert, cum ştii că ai făcut o treabă bună la locul de muncă?

R: Ştiu că am făcut o treabă bună atunci când primesc un feedback din exterior.

SRC: Ce se întâmplă dacă nu există acest feedback?

R: Aş simţi că nu mai înţeleg nimic.

Deşi Suzanne are ambele tipare în contextul muncii, este mai mult Externă decât Internă, deoarece când dă de greu are nevoie de feedback pentru a şti cu adevărat dacă este destul de bine. Atât Louise cât şi Robert cad cu certitudine în tabăra Internă, respectiv Externă.

Unde ştii asta?

Recent am descoperit o altă întrebare care te va ajuta să faci o verificare în acele cazuri în care răspunsul la prima întrebare este neclar. Întreabă: „*Unde ştii asta*?". *O* persoană Internă va arăta spre o parte a corpului, iar una Externă fie nu va înţelege întrebarea, fie va da un răspuns Extern clar.

Alte contexte

Am lucrat cu multe grupuri în care există câţiva bărbaţi cu un tipar Intern ridicat. Adesea, unul dintre ei îşi va enunţa convingerea conform căreia el este întotdeauna Intern fiindcă altfel cum şi-ar putea conduce cineva viaţa? Eu întreb: „De unde ştii că ai cumpărat casa potrivită?". Cel mai des, răspunsul este: „Pentru că i-a plăcut nevestei mele".

Cineva dintr-un grup de training mi-a spus: „Ei, mi se pare că treaba asta cu tiparul Extern este o chestie foarte imatură. Evident, când creşti şi ai un anumit nivel de maturitate, devii mai Intern". Acesta este un lucru tipic

Intern. Să ne gândim la altă posibilitate. Cineva care are un tipar Intern ridicat ar putea defini maturitatea ca fiind abilitatea de a lua alte persoane în serios reacţionând la ce *spun* ele că le trebuie, în loc să *ştii* ce este cel mai bine pentru ele. Depinde cum priveşti lucrurile şi de ce vrei să obţii, fie că este mai potrivit să te încadrezi într-un tipar Intern sau Extern ori în amândouă.

Margaret Thatcher

Când ţările din Commonwealth negociau dacă să impună sancţiuni Africii de Sud în timpul lungii perioade de apartheid, votul a fost de patruzeci şi nouă de ţări pentru şi una împotrivă. Cine s-a opus? Marea Britanie. Mai exact cine? Margaret Thatcher. Când rezultatele votului au fost anunţate, ea a declarat: „Îmi pare rău pentru celelalte patruzeci şi nouă". Margaret Thatcher are un tipar Intern *dincolo de limite*.

Brian Mulroney, Michael Wilson, TVA şi comerţul liber

Cred că Profilul LAB ne poate ajuta să înţelegem ce s-a întâmplat atunci când guvernul conservator din Canada, condus de Brian Mulroney, a introdus foarte nepopulara Taxă pe Bunuri şi Servicii (TVA). Ministrul de Finanţe, Michael Wilson, a propus TVA şi, iniţial, a anunţat în 1990 că avea să fie stabilită la 9%. Cine a scăzut-o la 7%? Primul ministru, Brian Mulroney. Cum de s-a putut întâmpla aşa ceva? Nu ai crede că atunci când un ministru de finanţe anunţă o nouă taxă, are sprijinul primului ministru?

Michael Wilson are o combinaţie foarte puternică de tipar Mă apropii deşi Intern. El calculase că pentru a-şi atinge scopurile avea nevoie ca TVA-ul să fie stabilit la 9%. Publicul canadian a vociferat puternic la gândul unei noi taxe într-o perioadă economică dificilă. Şi cum a reacţionat Michael Wilson? A exprimat nişte păreri de rău că populaţia era nemulţumită, dar a insistat că cele nouă procente erau necesare pentru ca el să-şi atingă ţintele.

Când furia a crescut, Brian Mulroney a intervenit peste capul domnului Wilson şi a scăzut taxa la 7%. Domnul Mulroney are o combinaţie de tipare Mă

îndepărtez deşi Extern, ceea ce înseamnă că este motivat să răspundă feedbackului negativ extern. Ca prim-ministru, era bine cunoscut pentru că *guverna prin intermediul sondajelor de opinie*, trecând la acţiune de fiecare dată când anumite grupuri ţipau destul de tare. (Bănuiesc că şi preşedintele Clinton are acest profil.)

Această combinaţie de tipare explică, de asemenea, comportamentul domnului Mulroney în vara anului 1992 privind negocierile pentru Acordurile Constituţionale de la Charlottetown. În timp ce domnul Mulroney se afla în Europa, premierii provinciilor şi fostul prim-ministru Joe Clark, care reprezenta guvernul federal, au ajuns la o înţelegere preliminară în privinţa noului sistem federal al statului. Ca rezultat al reacţiei negative a publicului faţă de această înţelegere, Brian Mulroney a votat împotrivă la întoarcerea în Canada.

Cine a condus negocierile pentru Acordul de Comerţ Liber între Canada şi SUA (NAFTA)? Domnul Michael Wilson, care atunci era ministrul comerţului. Cu amestecul său de Mă apropii deşi Intern, a neglijat să prevadă potenţialele probleme din acord, în ciuda avertismentelor primite de la comentatori şi grupurile de susţinători. O importantă omisiune în actul final a fost crearea unui mecanism de anulare corectă şi înainte de termen a acordului.

De la intrarea în vigoare a acordului, au avut loc multe conflicte la nivel înalt şi foarte lungi între producătorii americani şi canadieni de oţel, de cherestea, de grâu Durham şi de bere. Mă întreb adesea dacă unele dintre aceste probleme nu ar fi putut fi evitate dacă ministrul ar fi fost un pic mai puţin Intern şi mai Mă îndepărtez de.

Critica şi răspunsul la feedback

Când o persoană cu tipar extern primeşte critici sau un feedback negativ, se pune la îndoială pe sine. O persoană cu tipar intern pusă în aceeaşi situaţie face o judecată despre celălalt. „Probabil că am făcut ceva greşit/4 (Extern) sau „Clientul este un nesuferit pentru că

nu apreciază ce am făcut pentru el”. (Intern).

Dacă zece oameni îi spun unei persoane cu profil Intern ridicat: „Doamne, dar ce cravată urâtă ai!”, aceasta va răspunde: „Ei, nu e ciudat? Aici sunt zece oameni lipsiţi de gust/4. Un individ Extern se va duce acasă şi se va schimba.

Recent, am avut avantajul de a mi se arăta ce înseamnă a fi Extern. Am cumpărat o bibliotecă ieftină, pe bucăţi, pe care trebuia să o asamblez singură. Cum mă luptam eu să urmez instrucţiunile (tatăl meu obişnuia să spună că dacă nimic nu merge, trebuie să citeşti instrucţiunile), am observat că rafturile de sus şi de jos nu se potriveau bine pe placa din spate. „Lucru de mântuială”, am mormăit eu şi *le-am făcut* să se potrivească. Când am ridicat biblioteca, am observat că montasem invers rafturile de sus şi de jos şi că se vedea materialul din care erau făcute! Dacă aş fi fost puţin mai Externă, aşa cum este bine în Contexte despre care nu ştii multe lucruri, *aş fi putut pune la îndoială* ce făceam când am observat că nu se potriveau, în loc să *critic construcţia*.

Când urmezi instrucţiuni, ar putea fi mult mai bine să te afli într-un mod Extern. Fratele meu geamăn mi-a confirmat acest lucru atunci când discutam cum adesea pare că în acest tip de seturi găurile par a fi puse greşit, ceea ce înseamnă până când îţi dai seama că *tu* greşeai!

De curând, când m-am întors la Paris cu nişte treburi, am ieşit la cină cu o prietenă. Ea a propus un restaurant unde îi plăceau şi mâncarea, şi atmosfera. „Deşi, ** a spus ea, „am auzit că are o nouă conducere şi că nu mai este chiar aşa de bun. ** Apoi a continuat să insiste să mergem acolo, deoarece trebuia să meargă să vadă *cu ochii ei*. La finalul serii, s-a pronunţat: „Ei, au avut dreptate; servirea a fost proastă şi mâncarea la fel. Dar trebuia să văd eu însămi. ** Deoarece are un tipar Intern ridicat, cuvântul altcuiva nu a fost de ajuns. Pentru ea a rămas un subiect neîncheiat până când a putut hotărî singură.

Multe femei îmi spun că deseori soţii lor nu le cred când le spun că e ceva în neregulă cu maşina. Soţii trebuie

să afle singuri.

Cel mai uşor mod de a face o persoană Internă să asculte şi să se gândească la ceva este să enunţi acel lucru ca pe „o informaţie pe care ai putea să o iei în consideraţie**; altfel, persoana s-ar putea să nu facă altceva decât să te judece pe tine sau felul în care ai spus-o.

Limbajul de Influenţare

Ar trebui să îţi alegi vorbele cu grijă, în baza informaţiilor pe care le-ai adunat despre cineva. După cum îţi pot spune şi cei mai iscusiţi comunicatori profesionişti, impactul va fi enorm.

Intern doar tu poţi hotărî; ai putea să iei în calcul; cum vrei tu; îţi sugerez să te gândeşti la; încearcă şi hotărăşte tu ce crezi; uite nişte informaţii ca să te poţi decide; ce părere ai?; pentru toate informaţiile de care ai nevoie pentru a decide, sună la...

Extern o să primeşti un feedback pozitiv; ceilalţi vor observa; a fost aprobat de respectat; o să aibă un impact; şi Y cred; recomand cu tărie; experţii spun; dau referinţe; studiile ştiinţifice demonstrează

Ce nu este respectul de sine

Cineva m-a întrebat despre aceste tipare. „Este posibil ca o persoană să treacă de la Intern la Extern, sau invers, în funcţie de reacţiile negative sau pozitive pe care le primeşte? 44 După cum spunea Rodger Bailey, creatorul Profilului LAB: „Profilul LAB este un raport de stare despre cum eu (cu structura mea particulară) răspund la Contexte.44 în câteva dintre profilele pe care le-am făcut, am observat un tipar care corespunde întrebării de mai sus. O persoană era foarte internă când credea că făcuse o treabă proastă (un Context) şi foarte Externă când credea că făcuse bine ceva (un Context diferit pentru ea). Nimic din ce ar fi spus oricine nu ar fi putut să o convingă de faptul că făcuse o treabă bună când ea stabilea altfel. Totuşi, când credea că făcea ceva bine, trebuia să verifice acest lucru cu ceilalţi pentru a fi sigură că avea dreptate. Bănuiesc că asta are legătură cu respectul şi încrederea în

sine scăzute. Aş numi-o strategie de „auto-handicapare44.

Totuşi, nu ar trebui să confunzi un tipar Extern cu respectul de sine scăzut. Nu este acelaşi lucru. Când fac o prezentare unui grup, de exemplu, de unde îmi extrag energia motivaţională? O obţin pentru că participanţii îmi zâmbesc sau pentru că ştiu că mi-am pregătit bine prezentarea? (în acel Context, dacă scopul meu este să fac o prezentare bună şi să satisfac nevoile audienţei, este bine să fac câte puţin din amândouă.)

Odată, o prietenă m-a întrebat: „Crezi că sunt prea Externă?” După aceea şi-a dat seama ce spusese şi a izbucnit în râs. Răspunsul meu a fost: „Prea Externă pentru ce?” Obişnuiam să fiu influenţată de presiunea impusă de colegi, dar prietenii m-au convins să renunţ.

Conceptul educaţional

Lucram cu un grup de directori de liceu din provincia New Brunswick şi discutam despre conceperea programelor educaţionale. Unul dintre participanţi a comentat că multe dintre noile programe sunt structurate pentru a crea un tipar Intern la elevi. Părerea mea este că dacă cercetezi cu atenţie structura şi conţinutul oricărei programe educaţionale, vei putea probabil să stabileşti Profilul LAB al creatorului ei. Cele mai multe dintre aceste programe vor favoriza unul sau altul dintre tiparele din fiecare categorie. Întrebarea directorului a fost: „Şi cum rămâne cu elevii care au un tipar Extern la şcoală şi, prin urmare, au nevoie de un feedback din exterior pentru a rămâne motivaţi şi pentru a şti că se descurcă bine?”

Cred că este bine să predai şi să încurajezi autoevaluarea. Totuşi, când vrei *să declanşezi motivaţia şi să păstrezi interesul elevilor* (ceea ce este un Context separat), unii oameni vor avea continuu nevoie de feedback sau de rezultate pentru a-şi păstra interesul.

Angajarea

Postul are nevoie de cineva care *să îşi ofere singur motivaţie şi care să judece singur* calitatea muncii sale? Sau este nevoie de cineva care *să adapteze ceea ce face în funcţie de cerinţele din exterior*? în general, posturile de

vânzări şi de recepţie sau orice post în care a satisface nevoile cuiva este important cer o persoană cu tipar Extern. Pe aceste poziţii vei dori să angajezi pe cineva pentru care feedbackul să determine ce face şi cum se comportă. Acest fel de oameni va trebui ori să fie

Hupravegheat cu atenţie, ori să aibă un mijloc extern de a şti că se află pe drumul cel bun.

Multe posturi în managementul oamenilor necesită o persoană care are are un tipar Intern ridicat amestecat cu puţin Extern. Managerii iau decizii şi stabilesc standarde. Pentru a face asta, trebuie să ai nişte standarde pe undeva prin corpul tău. Totuşi, adesea oamenii spun, atunci când şeful este extrem de Intern, că nu ascultă sau că nu răspunde la sugestii.

Pentru posturile de vânzări sau de relaţii cu clienţii, vei avea nevoie de cineva cu o doză bună de tipar Extern. Pe piaţa de azi, oamenilor care lucrează în vânzări sau în relaţii cu clienţii trebuie să le pese cu adevărat dacă aceştia sunt mulţumiţi. Dacă un client nu este mulţumit de produs ori de serviciu tău şi reprezentantul tău spune că asta se întâmplă pentru că este clientul un idiot, acest lucru nu te va ajuta să îţi îmbunătăţeşti serviciul cu clienţii. Aceştia au devenit mult mai Interni decât erau odată. Au standarde ridicate pentru valoare şi serviciu şi o singură experienţă neplăcută este de ajuns pentru a-i goni.

Una dintre provocările cu care se confruntă acum organizaţiile Interne mari este cum să încorporeze un feedback spontan din partea clienţilor în îmbunătăţirea serviciului şi a creării produsului. Mă trezesc adesea dând sugestii persoanei aflate de cealaltă parte a biroului, care oftează şi spune că nu are ce face în acea problemă.

Totuşi, una dintre ultimele tendinţe în vânzări presupune promovarea agentului de vânzări ca pe un *consilier şi partener pe termen lung* al clienţilor. Dacă reprezentanţii tăi de vânzări oferă consultanţă, asta presupune că ei au ceva experienţă de împărtăşit în privinţa standardelor şi a problemelor tehnice, de exemplu. Prin urmare, consultantul/agentul de vânzări va

trebui să aibă un anumit nivel de Intern. Totuşi, nu ai vrea pe cineva care are un tipar preponderent Intern, deoarece, până la urmă, performanţa lui trebuie să fie judecată în funcţie de satisfacţia clientului.

Când stabileşti profilul unui post înainte de a face angajări sau o selecţie, trebuie să vezi dacă succesul persoanei din acea poziţie se bazează pe a-şi respecta propriile standarde sau pe a se adapta la standardele altcuiva.

Managementul oamenilor

Persoanelor cu un tipar Intern le este greu să accepte că sunt gestionate şi, în general, nu au nevoie de laudă pentru a rămâne motivate. Motivaţia lor vine din interior; sunt oameni cu iniţiativă. Trebuie să ia singure deciziile şi vor face acest lucru chiar dacă nu li s-a permis. Devin demotivate atunci când nu pot hotărî nimic. Când le dai o indicaţie, o vor considera o informaţie şi vor decide dacă să o urmeze sau nu.

O prietenă şi-a amintit de un incident intercultural dintre doi oameni cu tipar Intern, un manager englez şi un angajat american. Şeful englez i-a spus angajatului: „Eu m-aş mai gândi dacă aş fi în locul tău”, dorind să îi comunice că el credea că era o idee proastă şi că nu ar fi trebuit pusă în practică. Americanul a interpretat mot-à-mot; s-a mai gândit, a hotărât că *era* o idee bună şi a pus-o în practică, spre nemulţumirea şefului său.

Când în aceeaşi echipă se află doi sau mai mulţi oameni cu tipar Intern, poţi prevedea că vor avea frecvent certuri şi conflicte, deoarece fiecare va opera conform propriilor standarde (de obicei, neenunţate), mai ales dacă au şi un tipar Mă îndepărtez de Pot lucra mult mai bine împreună dacă mai întâi negociază şi cad de acord în mod explicit asupra standardelor şi valorilor.

Angajaţii cu un tipar Intern muncesc cel mai bine dacă sunt coordonaţi puţin. Poţi să le trasezi o sarcină şi să le dai „mână liberă” să se ocupe de ea. Lasă-i să ia decizii şi, în cazurile în care nu eşti sigur de judecata lor, stabileşte mai întâi un acord asupra standardelor. Asigură-

te că le cunoşti criteriile şi leagă-le de treaba care trebuie făcută. „Uite o *provocare* pentru tine”.

Când le dai indicaţii, prefaţează-le cu „Doar tu poţi hotărî să...” sau „Iată informaţiile despre asta; scopul este să obţinem asta. Tu decizi care e drumul cel mai bun”.

Angajaţii cu tipar Extern vor căuta îndrumare şi încurajare la managerul lor. Va trebui să le spui explicit ce vrei ca ei să facă, deoarece au tendinţa să interpreteze informaţiile ca pe ordine. Dacă îi spui unui angajat Extern „Formularele de comandă sunt disponibile acum”, acesta va lăsa orice făcea şi se va duce să le aducă.

În absenţa unui feedback oferit cu regularitate, aceşti angajaţi vor deveni demotivaţi şi nesiguri pe ei. Dacă managerul are un tipar Extern ridicat, poate ajunge să caute aprobarea angajaţilor. Personalul cu profil Extern are nevoie de scopuri clare şi de nişte mijloace externe de a şti că se află pe drumul cel bun, sub forma sesiunilor regulate de feedback, a cotelor, listelor sau a exemplelor de urmat.

Evaluările anuale ale performanţelor sunt un feedback insuficient pentru cei cu un tipar Extern. Mulţi vor munci până la epuizare înaintea evaluării, deoarece nu au habar de cât de bine se descurcă.

Când trasezi o sarcină unei persoane cu tipar Extern, spune-i cât de mult va fi apreciată (dacă tiparul ei Organizare este Persoană) sau ce impact va avea (dacă tiparul ei Organizare este Lucru) [5]. „Vei primi des feedback/4 sau „Asta va însemna mult pentru munca noastră/4 sunt fraze pe carele. poţi folosi pentru a-i atrage interesul. Sarcinile care se vor potrivi punctelor ei tari sunt cele care îi cer să se adapteze la şi să satisfacă aşteptările altcuiva, cu condiţia ca aceste aşteptări să fie clare.

Limbajul irezistibil: Cum să te înţelegi cu şeful

Unii oameni sunt foarte greu de influenţat sau de convins, *până când ştii cum să o faci*. Să luăm ca exemplu

---

5 Pentru mai multe despre Organizare, Persoană şi Lucru, vezi paginile 183-190.

pe cineva, poate pe şeful tău, care are următoarea combinaţie: Intern şi Dinspre. Este posibil ca această persoană să îţi facă viaţa grea doar observând ce faci rău şi refuzându-ţi toate propunerile. După cum cânta Grucho Marx: „Orice-ar fi, eu sunt împotrivă.44.

Deci, ai nevoie de un Limbaj de Influenţare *irezistibil*, făcut anume pentru această persoană. Să ne imaginăm că într-o zi intri în biroul ei cu raportul pe care ţi l-a cerut şi spui: „Am făcut schiţa propuneri de rezolvare a problemelor pe care mi-aţi cerut-o. *Nu este perfectă*. *Doriţi să vă uitaţi pe* e o?” Şeful îţi va lua hârtia din mână, o va corecta după cum consideră de cuviinţă şi o va accepta.

A vinde pe piaţa cumpărătorilor: adaptarea la schimbarea clienţilor

Aşa cum îţi va spune orice om de afaceri, a devenit foarte greu să te înţelegi cu clienţii. Acum vor produse de calitate perfectă, se opun proceselor complicate de cumpărare şi vor ca tot ce se strică să fie reparat imediat şi fără să îi coste nimic. Se reped imediat la orice greşeală, dau de furcă serviciului de relaţii cu clienţii şi chiar îl ameninţă pe un furnizor cu altul pentru a obţine cel mai bun preţ. Şi vor cât mai mult pentru cât mai puţin.

Ghici ce înseamnă asta. Marea schimbare a clienţilor a avut loc. Clienţii au devenit extrem de Interni faţă de furnizorii lor. Furnizori, atenţie! S-ar putea să nu mai fie de ajuns să cheltuiţi timp şi bani pentru a crea cele mai bune produse şi servicii pentru clienţii voştri. Va trebui şi să vă adaptaţi limbajul şi procesele pentru a satisface nevoile celor care iau tot ce spuneţi doar ca pe informaţii la care trebuie să se gândească. Observă scepticismul cu care tratează clienţii afirmaţiile tale că eşti cel mai bun. „Dovedeşte-o”, insistă ei (spre satisfacţia *lor*).

Canadian Trust (o companie canadiană de ipotecă şi investiţii) pare să fi răspuns la schimbarea de pe piaţa ipotecilor. Deşi odată clienţii ar fi plătit orice dobândă doar pentru a le fi acceptată ipoteca, de la începutul anilor 1990, companiile de ipotecare au fost nevoite să se roage

de clienţi să le accepte pe ele în locul concurenţei. Sloganul Canada Trust a fost foarte potrivit: „Cel mai bun pachet ipotecar din Canada? Tu hotărăşti/4

În discuţia despre vânzări şi marketing, există două direcţii de luat în consideraţie: promovarea a *cine eşti* (imaginea organizaţiei tale sau cum eşti perceput) şi comunicarea cu *oamenii la care vrei să ajungi*. Nu este un secret că IBM, de exemplu, s-a luptat să fie privită ca o companie mai Externă. Vor să fie percepuţi ca dându-i clientului ceea ce vrea el, nu ce au *ei* de oferit. Spotul lor publicitar din 1994 spune totul: „Încercăm să ne îndreptăm mai mult spre client". Încercăm?

Va trebui să te hotărăşti ce fel de imagine vrei să transmiţi. Sunteţi *experţii* cu soluţii sau sunteţi compania care va face orice este nevoie pentru *a satisface nevoile clienţilor* sau amândouă?

Burger King a ţintit, de asemenea, tiparele Interne (şi Proactive): „În felul tău. Felul corect/4 Pe de altă parte, McDonald'S hotărăşte în locul tău ce vei avea în hamburger. Dacă nu mă crezi, încearcă să comanzi la McDonald's un hamburger fără muştar pentru copilul tău.

Abordarea de vânzări a unui birou local de consiliere profesională presupunea stabilirea unei întâlniri cu potenţialii clienţi, prezentarea procesului pe care îl foloseau, după care îi trimiteau acasă să se mai gândească şi să hotărască dacă aveau nevoie de aşa ceva. Când am întrebat, s-a dovedit că aproximativ 80% dintre clienţi aveau un tipar Intern; la fel şi fondatorul, şi mare parte dintre angajaţi. Când am sugerat că s-ar *putea gândi* să folosească o abordare pentru persoanele cu tipar Extern pentru a atrage mai mulţi clienţi, fondatorul s-a gândit şi a hotărât să refuze. I s-a părut că persoanele cu profil Extern vor ocupa prea mult timp în sesiunile de consiliere.

Directorul naţional de marketing al unei companii cafe vinde spitalelor echipament pentru analiza sângelui mi-a vorbit despre schimbarea din procesul de cumpărare al clienţilor lui. Se obişnuia ca aparatura de laborator să fie aleasă de tehnicianul-şef din laborator, care, de obicei,

avea un rapport de lungă durată cu reprezentantul de vânzări. Acum, toate deciziile de achiziţie sunt luate central, în departamentul de achiziţii al spitalului. Reprezentanţii de vânzări se confruntă cu persoane care au un tipar Intern ridicat, ale căror criterii se referă la preţ şi care nu înţeleg aspectele tehnice ale aparaturii. Au fost nevoiţi să îşi schimbe abordarea de vânzări respectând criteriul de preţ, oferind doar informaţiile relevante (dintre care una era aprobarea dată de tehnicianul-şef) şi cerând celui care face achiziţiile „să judece singur

Pentru a vinde oamenilor care au un profil Intern, trebuie să le dai informaţiile şi să îi laşi să hotărască. Am scris anunţul pentru un curs de instruire în management adresat celor cu tipar Intern folosind acest enunţ la final: „Pentru toate informaţiile de care aveţi nevoie pentru a vă hotărî, sunaţi la...”. Am avut o persoană care s-a înscris la telefon, fără ca măcar să se mai obosească să afle despre ce era vorba. Am avut şi multe telefoane pentru informaţii şi care au dus la înscrieri.

„Mi-ar plăcea să încercaţi şi să îmi spuneţi ce părere aveţi. Singurul mod de a afla dacă vi se potriveşte este să o testaţi. „De aceea magazinele de maşini insistă ca reprezentanţii lor de vânzări să îl pună la volan pe posibilul cumpărător.

Doctori şi pacienţi în Franţa am citit un studiu care afirma că 80% dintre pacienţi nu îşi urmează tratamentul până la capăt. Medicii mi-au spus că acelaşi procent există şi în America de Nord. Mulţi oameni pur şi simplu uită să mai ia medicamentele atunci când simptomele dispar. Putem folosi profilul LAB pentru a explica acest fenomen. Multe persoane au tiparele Mă îndepărtez deşi Intern în Contextul afecţiunilor de sănătate. Avem tendinţa să mergem la medic atunci când *ne simţim* rău, nu când ne spune altcineva că nu arătăm bine.

Prin urmare, medicii trebuie să le vândă pacienţilor ideea de a respecta indicaţiile lor. „Vb *trebui să hotărăşti* dacă vrei *să scapi de boală*. Dacă da, vă trebuie să iei toate aceste medicamente, după reţetă. „ (Intern şi Mă

îndepărtez de). Chiar dacă mulţi oameni au un tipar Extern faţă de medici şi alte autorităţi, odată ce ajung acasă se întorc la un profil Intern.

Cred că mulţi medici ar trebui să recunoască implicaţiile faptului că nenumăraţi pacienţi trec la un tipar Extern ridicat atunci când sunt în cabinetul doctorului. Pacienţii au tendinţa să creadă orice le spune medicul pentru că l-au acceptat ca pe o autoritate informată. Asta înseamnă că medicii trebuie să fie foarte atenţi la ce spun şi ce sugerează.

Mama mea şi-a rupt încheietura mâinii într-o iarnă. Am dus-o la spital pentru a-i fi înlocuit ghipsul deoarece primul era prea strâns. Medicul i-a potrivit noul ghips şi a făcut o glumă: „Gata, ăsta o să vă ţină *de data asta*”. De data asta?! Am văzut cu ochii mei cum mama a dat din cap afirmativ, acceptând presupunerea implicită că dacă exista *data asta*, avea să existe şi o *dată viitoarei* „Nu!” am strigat eu, „Asta e ultima dată!”. Dar mama nu are un tipar Extern faţă de mine; sunt fiica ei. Trei luni mai târziu, a alunecat în grădină şi şi-a rupt cealaltă încheietură.

Doar pentru a contrazice ceea ce tocmai am zis, există şi o altă tendinţă în relaţia medic-pacient. Milioane de oameni consultă acum practicanţi ai medicinei alternative. Când sunt întrebaţi de ce, mulţi spun fie că doctorul nu a reuşit să îi vindece de o anumită problemă, fie că nu cred că abordarea folosită de medic îi poate ajuta. Aceşti oameni au dezvoltat standarde interne pentru ceea ce vor şi ce nu vor.

Vânzările în alte Contexte

Strategia pentru a-i face pe pacienţi să îşi ia medicamentele poate funcţiona pentru cei cu tipare Interne şi în alte Contexte. „Va trebui să decideţi dacă vreţi cu adevărat (*rezultatul dorit de client*). Dacă da, atunci va trebui să încercaţi (*produsul sau serviciul nostru*)”.

Persoanele Externe au nevoie de recomandări. Au nevoie să ştie cine a mai cumpărat. Reclamele în care un personaj faimos laudă un produs atrag atenţia oamenilor

care sunt Externi faţă de acel personaj, în acel Context.

Poate fi mai uşor să le vinzi oamenilor dacă îi faci să fie Externi faţă de tine. Aceasta presupune stabilirea credibilităţii, ca şi a unui rapport. Un client m-a întrebat: „Credeţi că îmi trebuie? 44 Poţi face acest lucru şi purtând haine care sunt cu un nivel mai oficiale decât cele ale clientului tău, prezentând referinţe şi recomandări şi strecurând expresii ca „Din experienţa mea” sau „Dacă aş fi în locul dumneavoastră, ştiind ceea ce ştiu acum…44.

De asemenea, oamenii cu tipar Extern cumpără ceva pentru felul în care îi va face să arate sau pentru impactul pe este îl va avea asupra celorlalţi. De ce *cumpără* oamenii automobile Jaguar? Pentru că scaunele de piele sunt confortabile? Un cercetător de piaţă care a lucrat pentru Jaguar mi-a spus că oamenii din zilele noastre cumpără maşini de lux mai mult pentru valoarea percepută pe care acestea o oferă decât pentru statutul pe care îl conferă. Apoi s-a oprit şi s-a gândit. „Poate44 a pufnit el, „cumpără pentru că vor *să fie văzuţi* ca plătind pentru valoare/4

Dacă doreşti să atragi ambele grupuri sau dacă ai un client care dă atenţie atât standardelor Interne, cât şi feedbackului Extern, foloseşte ambele tipare. Pentru acele cazuri în care nu eşti sigur, foloseşte un tipar şi observă. Dacă nu primeşti un răspuns pozitiv, încearcă-l pe celălalt.

Rezumat

Hurcă întrebare: Cum ştii că ai făcut o treabă bună la…?

Intern: Motivat să ia decizii în baza standardelor interne.

Extern: Are nevoie de feedback din exterior pentru a şti cât de bine se descurcă şi pentru a rămâne motivat.

Distribuţie: 40% în mare parte Intern

20% egal Intern şi Extern 40% în mare parte Extern

Limbajul de influenţare

Intern: doar tu poţi hotărî; ai putea dori să iei în calcul; depinde de tine; ce părere ai? etc.

Extern: ceilalţi vor observa; feedbackul pe care îl vei primi; rezultate; dă recomandări; şi Y cred etc.

Uneori trebuie să încalci regulile: Raţiunea motivaţiei

Cum raţionează o persoană? *Există o căutare neîntreruptă a variantelor sau o preferinţă de a urma proceduri stabilite*?

Această categorie te va conduce la posibilităţi nelimitate şi îţi va arăta drumul cel bun pentru a ajunge acolo. Există două tipare:

Opţiuni

Oamenii cu un tipar Opţiuni într-un Context dat sunt motivaţi de oportunităţi şi posibilităţi de a face ceva într-un mod diferit. Întotdeauna există o cale mai bună de a face lucrurile. Le place să creeze proceduri şi sisteme, dar le este foarte greu să le urmeze. Dacă îi oferi unei persoane cu profil Opţiuni o metodă garantată de a face un milion de dolari, va încerca să o îmbunătăţească.

Sunt încântaţi de posibilităţi şi de idei nelimitate. Oamenii cu tipar Opţiuni nu pot rezista tentaţiei de a încălca sau de a schimba regulile.

Indivizilor cu profil Opţiuni le place să înceapă o idee sau un proiect nou. Totuşi, nu se simt obligaţi să le ducă la bun sfârşit. Preferă mai mult activităţile de pregătire şi de dezvoltare decât cele de întreţinere. Uneori le va fi greu să se angajeze la ceva, deoarece cred că acest lucru le va reduce din opţiuni. La extremă, ar putea evita să decidă orice (mai ales dacă au şi un tipar Reactiv). Alteori, pot fi total dedicaţi unei idei sau unui proiect, până când apare următoarea idee.

Proceduri

Oamenilor cu un profil Proceduri le place să urmeze căile bătute. Ei cred că există un mod „corect” de a face lucrurile. Odată ce au o procedură, o pot urma la nesfârşit. Acestea sunt persoanele care sunt interesate de *cum* se fac lucrurile, nu *de ce* sunt aşa cum sunt.

O procedură are un început şi un sfârşit. Ar putea avea puncte de alegere, unde aduni mai multe informaţii şi iei o decizie. Fără aşa ceva, indivizii cu tipar Proceduri se simt pierduţi sau blocaţi. Când încep o procedură, cel mai important lucru pentru ei este să ajungă la finalul acesteia.

Ei sunt cei care vor termina şi vor încheia ceea ce au început.

Se pot simţi jigniţi personal atunci când li se sugerează să încalce sau să ocolească regulile. Odată ce cunosc procedura care trebuie urmată, sunt bucuroşi să o facă.

Distribuţie %

(*în Contextul de lucru, Rodger Bailey*)

Opţiuni	Egal Opţiuni şi Proceduri	Proceduri
40%	20%	40%

Recunoaşterea tiparului întrebare: DE CE ŢI-AI ALES ACTUALUL LOC DE MUNCĂ? (*sau* casă, *vacanţa, maşina* etc.)

Poate îţi aminteşti că în introducerea acestei cărţi am discutat despre Realitate. Oamenii îşi creează propriile modele de realitate folosind trei procese numite Eliminare, Distorsiune şi Generalizare. Această categorie se ocupă de

Partea a 2-a: Tipare Motivaţionale sess 105

Distorsiune. Întrebarea pe care o punem pentru acest tipar este „De ce ai ales...” şi restul se referă la un anumit Context.

Pentru persoanele cu tipar Opţiuni, atunci când li se pune întrebarea De ce ai ales? ele aud doar de ce şi îţi dau ca răspuns o listă a Criteriilor lor.

Oamenii cu profil Proceduri aud întrebarea, elimină cuvintele de ce şi pun în loc cum s-a ajuns să? Ei răspund întrebării „Cum?”. Uneori, primul lucru pe care îl spun este „Ei, nu am ales.44. îţi vor oferi o poveste sau o serie de evenimente care i-a făcut să obţină locul de muncă. „Lucram pentru cumnatul meu şi exista un post liber într-o altă firmă atunci când am terminat contractul, aşa că am acceptat/4

Opţiuni liste de criterii oportunităţi, posibilităţi opţiuni şi alegeri extinse

Proceduri nu a ales răspunde la întrebarea „de ce”

explicând „cum44

faptele, evenimentele care au dus la o poveste

Este interesant cum recunoşti o persoană care are un tipar Opţiuni şi Proceduri egal. Ţi-ar putea spune o poveste în care sunt incluse Criteriile. Întâmplarea face că eu mă aflu cam la mijlocul acestui profil şi dacă cineva mă întreabă de ce am ales să îmi înfiinţez propria firmă după ce m-am întors în Canada, răspund: „După ce m-am întors, am căutat ceva de făcut şi am devenit partener la o mică firmă de training. După o vreme, am devenit nemulţumită. Şi pentru mine este important să fiu organizată. Mi-am dat seama că probabil aş putea să fac mai mulţi bani cu propria mea firmă, să reduc cheltuielile şi să fiu independentă. Aşa că mi-am înfiinţat firma, Strategii de Succes.44. În acest răspuns am folosit ambele tipare.

Exemple

Opţiuni: „Am crezut că va fi stimulant, interesant şi provocator”.

În mare parte

Opţiuni: „Era mai interesant şi oferea mai multe responsabilităţi şi un salariu mai bun. Un prieten mi-a povestit despre asta”.

Egal Opţiuni şi Proceduri: „Un prieten mi-a spus despre asta şi a părut ceva mai interesant”.

În mare parte

Proceduri: „Lucram la aceeaşi companie de zece ani.

O prietenă mi-a spus că la compania ei se făceau angajări, aşa că am candidat şi am fost angajat. Munca este mai interesantă şi câştig mai mult”.

Proceduri: „Nu am ales eu. Mi-am întâlnit şeful prin cumnatul meu care lucra cu el. Aveau nevoie de un tehnician, iar eu tocmai încheiam un contract”.

Întrebare alternativă: Cum ar fi o zi de muncă obişnuită pentru tine?

(fii atent dacă apar Criterii sau o listă de proceduri care trebuie urmate).

Notă: Ai grijă să întrebi „Z) e *ce* ai ales?” şi nu „*Cum* ai ales?”

Limbajul de Influenţare

Posibilităţile de a spune lucrul potrivit sunt infinite.

Opţiuni oportunitate; alegere; încalc regulile doar pentru tine; alt mod, mai bun; posibilităţi nelimitate; o alternativă este; ăsta e un mod; iată opţiunile; trebuie să existe o cale mai bună; fără limite.

Proceduri modul corect; vorbeşte în proceduri: mai întâi… apoi… după care… ultimul pas; verificat şi adevărat; de încredere; cum să foloseşti asta; tu urmează procedura; procedura este; metodologie dovedită.

Angajare

Poţi vedea că, pentru angajare, tiparele Opţiuni şi Proceduri sunt destul de importante. De fapt, aceasta este o categorie în care chiar merită să îţi iasă corect. Când faci profilul unui post, trebuie să te întrebi dacă munca va consta în principal în *a urma proceduri* sau în *a crea şi a alcătui sisteme şi proceduri*. Presupune pregătire şi dezvoltare sau întreţinere? Când cunoşti proporţiile, poţi scrie anunţul pentru a atrage oamenii potriviţi şi pentru a-i îndepărta pe cei care nu ar corespunde. (Vezi şi secţiunea despre compunerea anunţurilor de angajare.)

Poate ai auzit de unele dintre companiile de multilevel marketing sau MLM, ca NSA, Mary Kay, Nu Skin şi altele. Acestea au o problemă reală. În medie, doar o persoană din zece reuşeşte să trăiască exclusiv din câştigurile oferite de vânzările multilevel. Aş spune că aceasta este o statistică foarte slabă pentru angajare, nu?

Eu cred că motivul este felul în care se promovează. Companiile de multilevel marketing încearcă să recruteze noi distribuitori spunându-le despre *posibilităţile nelimitate de câştig*. Acesta este limbaj pentru tiparul Opţiuni. Lucrurile cu posibilităţi sau alegeri nelimitate, ori fără plafon sau fără limite, sunt irezistibile pentru cei cu profilul Opţiuni.

Totuşi, când oamenii ajung să fie distribuitori, descoperă adesea că aceste companii au stabilit deja procedurile pentru vânzarea produsului. Tot ce ai de făcut este să urmezi proactiv şi fără abatere procedura, pentru a

obţine câştigul *fără limite*, ceea ce mulţi nu reuşesc. Ironia este că dacă ar fi folosit Limbajul de Influenţare pentru Proceduri în pachetele lor de promovare, cei recrutaţi ar fi avut într-adevăr acel venit nelimitat.

Conform lui Rodger Bailey, s-au făcut studii şi în privinţa vânzărilor prin telefon, iar acestea s-ar aplica şi altor tipuri de agenţi de vânzări. Persoanele care fac vânzări prin telefon şi au un tipar Proceduri vând de trei ori mai mult decât cei cu profil Opţiuni. Motivul este simplu. Vânzarea este, în linii mari, o procedură. Iei legătura cu posibilii clienţi, stabileşti un rapport, faci o analiză a nevoilor, prezinţi ceva ce se potriveşte acelor nevoi şi, în cele din urmă, persoana ia o decizie. Aceasta este o procedură. Dacă am un tipar Opţiuni, acum o să fac într-un fel; data viitoare, voi încerca altfel. Agenţii de vânzări cu tipar Opţiuni au, de obicei, o performanţă inegală, deoarece, din când în când, vor avea o idee strălucitoare şi vor da de o mină de aur. Totuşi, nu îşi rafinează procedura până când funcţionează bine. Oamenii cu tipar Proceduri vor continua să urmeze acelaşi proces iar şi iar, deoarece li se pare confortabil şi corect. Acest lucru este ideal pentru vânzări (deşi, în cazul situaţiilor de vânzări schimbătoare, va fi nevoie să fie învăţaţi altă procedură).

Anumite tipuri de posturi sunt, prin natura lor, pentru tiparul Opţiuni sau Proceduri. A conduce un avion, de exemplu, este o procedură destul de clară. Poţi să îţi imaginezi un pilot de avioane de pasageri care are un profil Opţiuni? „Hai să mergem pe la Polul Nord, de data asta". Orice priveşte siguranţa şi securitatea cere o persoană cu tipar Proceduri. Procedurile de urgenţă trebuie să fie memorate şi urmate fără abatere. Cineva care are un profil Intern şi Proceduri se va descurca foarte bine într-o astfel de muncă. Pe de altă parte, vei dori o persoană cu tipar Opţiuni pentru a dezvolta şi a testa o procedură de siguranţă, de preferat una care are şi un profil Mă îndepărtez de pentru a evita greşelile.

Arhitectura ar avea nevoie de cineva cu multe

Opţiuni şi o înţelegere a Procedurilor. Un constructor ar trebui să aibă o doză mult mai mare de Proceduri pentru a respecta standardele. Dacă vrei să faci renovări, ar fi bine să verifici acest lucru.

Oamenii cu tipar Opţiuni excelează în situaţiile în care este nevoie de a descoperi soluţii sau variante creative pentru sistemele existente. Inginerii de procese de afaceri, de exemplu, vor avea nevoie de o doză puternică de Opţiuni.

La o firmă de training din Franţa am lucrat îndeaproape cu şeful meu, care are profile Opţiuni şi Intern ridicate la muncă. Am învăţat multe de la el despre alcătuirea creativă a unui seminar. Ni se cerea frecvent să susţinem acelaşi seminar de câteva ori în aceleaşi organizaţii extinse. Ne întâlneam înaintea fiecărei prezentări pentru a ne pregăti şi el insista de fiecare dată să îl facem altfel. Eu obiectam: „Dar, Pierre, a mers bine data trecută, a fost foarte bun şi le-a plăcut". El răspundea: „Nu, nu, trebuie să fie un mod mai bun de a-l face". Aveam impresia că aruncam constant totul peste bord. Poţi vedea conflictul dintre oameni cu tipar Opţiuni şi cei cu tipar Proceduri.

De fapt, pentru a alcătui cursuri de instruire profesională, trebuie să dezvolţi Opţiuni, dar pentru a perfecţiona prezentarea trainingului, trebuie să repeţi destule Proceduri pentru a fi capabil să reproduci procesele care funcţionează. Cei mai buni vorbitori în public au rutine bine stabilite, ceea ce presupune să ai şi Opţiuni, şi Proceduri.

De mulţi ani există o criză de asistente medicale; presa vorbeşte ocazional despre exemple din câteva ţări europene, dar şi din America de Nord. Nu este doar din cauza salariilor mici şi a tratamentelor abuzive din partea altor profesii medicale. Când întreb asistentele: „De ce ai ales să fii soră medicală?", adesea răspunsul este: „Vreau să ajut oamenii". sau „După ce îmi iau certificatul, pot să călătoresc". Acestea sunt Criterii, răspunsuri din tiparul Opţiuni. Oamenii atraşi de asistenţa medicală sunt

interesaţi din cauza *posibilităţilor* pe care le oferă. Au profilul Opţiuni. După ce se hotărăsc să devină asistenţi medicali, merg la colegiul sanitar. Cine predă la astfel de şcoli? Cei care nu au găsit ce doreau în munca din spital. Aşa că studenţii îşi obţin certificatul şi merg să muncească în spitale. La ce se rezumă spitalele? La Proceduri şi, foarte des, unele fixe, cu puţine variante.

Acum, în America de Nord, cel puţin, unde se pune tot mai mult accentul pe îngrijirea la domiciliu, avem tot mai multe servicii de asistenţă medicală privată. Poţi să fii soră medicală, să ai grijă de oameni şi să o faci în felul tău, să ai şansa de a descoperi alternative. Şi spitalele se schimbă. Un spital pentru care am lucrat este cu mult înaintea tendinţei, creând „Echipe de îngrijire a pacienţilor”, care includ practicanţi ai mai multor profesii medicale. Aceasta este o abordare a îngrijirii pacienţilor mai aproape de Opţiuni.

Pentru a atrage oamenii care vor munci bine şi se vor simţi împliniţi în asistenţa medicală tradiţională, instituţiile de educaţie în asistenţa medicală ar trebui să producă materiale promoţionale care să spună: „Vrei să înveţi să practici medicina corect? învaţă despre îngrijirea pacientului de la început până la sfârşit”.

Puţină variaţie



Ciocnirea culturilor la muncă

Unul dintre lucrurile pe care le-am observat participând la operaţiunile de schimbare din corporaţii este conflictul cultural intern dintre diferitele departamente. Să luăm ca exemplu crearea şi marketingul de software. Dacă eşti creator de software, există şanse să ai un tipar în mare parte Opţiuni. Creezi şi dezvolţi software. Marketingul are, de obicei, un profil în mare parte Proceduri, deoarece trebuie urmate nişte proceduri pentru a introduce produsul pe piaţă. Creatorii de software dezvoltă un produs şi, adesea, renunţă la un proiect pentru a lucra la altul. îl vor tot schimba şi adapta şi îmbunătăţi şi vor veni tot timpul cu soluţii alternative. Departamentul de marketing va ţipa la ei: „Nu-l mai reparaţi! Daţi-ni-l ca să-l putem lansa pe piaţă!”. De ce există atâtea variante noi

pentru programul tău preferat? Un prieten, consultant, a rezumat problema programelor de calculator: „Nu ai destul timp să le faci bine de la început, dar ai tot timpul din lume să le repari”.

Acelaşi lucru se întâmplă şi între inginerii proiectanţi şi fabrică. Ce fac inginerii proiectanţi? Creează sisteme şi proiectează produse. Ce face fabrica? Le produce. Managerii de producţie se înfurie când inginerii schimbă tot timpul specificaţiile.

Pentru a lucra mai eficient împreună şi pentru a reduce numărul de conflicte dintre departamentele cu tipar Opţiuni şi cele cu tipar Proceduri, flecare trebuie să înţeleagă rolul celuilalt şi modul lui de funcţionare. Oamenii cu profil Opţiuni au nevoie să cerceteze creativ posibilităţile pentru a inventa soluţii. Cei cu tipar Proceduri trebuie să ştie că rodul acestor încercări va sosi în formă finală la locul şi timpul potrivit. Multe companii ar face bine să aibă o persoană cu un profil egal Opţiuni şi Proceduri care să coordoneze munca dintre aceste două departamente.

Vânzări şi marketing

Cea mai bună metodă pentru a vinde unei persoane cu tipar Opţiuni este să o faci să se gândească la posibilităţi. Oferă-i multe variante. Ea vrea să studieze toate motivele *pentru care* ar trebui să cumpere. îmi amintesc că aveam o întâlnire de vânzări cu cineva care se lupta cu o problemă. Când plecam, am folosit în mod nepotrivit un tipar irezistibil. Am spus: „Trebuie să existe o cale ca să găseşti ceea ce cauţi”. Când am ajuns la birou, telefonul suna fără oprire. Mi-a spus: „Ai dreptate. Trebuie să existe o cale. Şi tu eşti cea care mă poate ajuta. O persoană cu profilul Opţiuni este motivată de alegerile nelimitate. Cu cât are mai multe variante, cu atât mai bine. Pentru a încheia vânzarea într-un mod irezistibil, întrerupe procedura normală, doar pentru acea persoană. Cel care îmi curăţă covoarele mi-a spus: „Şeful ne spune că trebuie să cerem 50 de dolari ca să curăţăm canapeaua, dar dacă tot sunt aici, pot să o fac pentru 30 de dolari pentru

dumneavoastră…

Dacă vrei să cunoşti felul potrivit de a vinde unui om cu tipar Proceduri, există două mijloace. Unul este să îl stârneşti cu o procedură, deoarece se simte obligat să o ducă până la sfârşit, iar celălalt este să îi explici faptul că produsul ori serviciul este modul corect, testat şi confirmat, de a face lucrurile. Va fi mult mai interesat de *cum* să îl cumpere sau să îl folosească decât de motivul pentru care ar trebui să cumpere:

„Primul pas este să vă arăt produsele. Apoi, puteţi să vă uitaţi la ele. Vă voi arăta cum să le folosiţi şi puteţi să încercaţi cu unul dintre ele. Apoi, vă puteţi hotărî care vi se potriveşte cel mai bine. După aceea, vă voi spune cum funcţionează planul de plată şi îl voi pregăti ca să îl semnaţi. În final, puteţi să vă luaţi produsul acasă imediat”.

Deja va fi atras în prima parte a procedurii.

Dacă produsul îi satisface Criteriile (şi nu intervin alţi factori), va duce procedura până la final. Este de preferat să îl laşi pe client să plece fericit cu produsul, ca ultimă etapă a procedurii, nu să îl pui să plătească factura ca ultim pas.

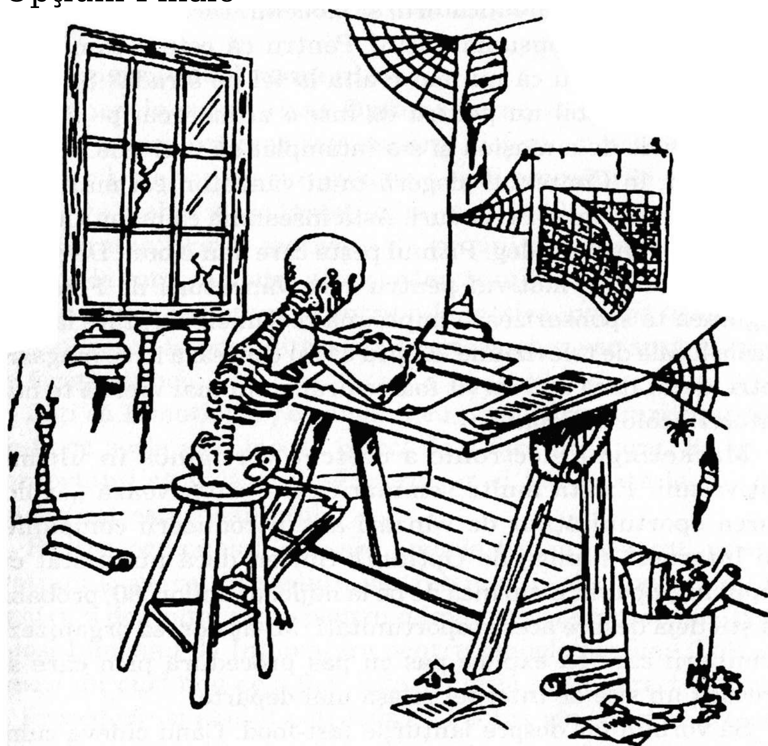
Anumite tipuri de magazine îi atrag în mod firesc pe cei cu unul sau altul dintre profile. Unii oameni (eu, de exemplu) sunt copleşiţi de multele alegeri pe care le ai de făcut într-un magazin de muzică. Alţii sunt încântaţi.

Un bine cunoscut lanţ de magazine de mobilă care importă mobilier de ratan din Orientul îndepărtat, materiale din lână cu modele asiatice şi aşa mai departe a făcut o campanie publicitară în magazine cu o imagine pe un caroiaj. Aceasta este o imagine care se înscria în profilul Proceduri. Cu această reclamă şi-au mărit traficul de clienţi cu 20%. Totuşi, 75% dintre cei care au intrat din cauza imaginii au făcut-o doar o dată şi nu au mai revenit în magazin. De ce? Atrăgea oameni cu tipar Proceduri, dar cum arăta, de fapt, magazinul? Avea grupuri de obiecte ici şi colo. Asta este foarte potrivit pentru profilul Opţiuni, multe lucruri dintre care să alegi, toate felurile de

materiale, de mecanisme, nimicuri şi aşa mai departe. Bill Huckabee, un consultant de cercetări de piaţă instruit în Profilul LAB, s-a uitat la rezultate şi a creat o nouă reclamă. De data aceasta, au alcătuit afişul în acelaşi fel în care erau organizate magazinele: grupuri de imagini. Au avut o altă creştere a traficului de clienţi şi un procentaj mai mare de oameni care s-au întors.

Să comparăm acel lanţ cu IKEA, magazinul suedez de mobilier pe care îl asamblezi singur. Când intri la IKEA, nu poţi să ieşi până când nu treci prin tot magazinul (asta dacă nu declanşezi alarma de incendiu). Ştiu, am încercat. Au câte o procedură pentru a face orice. Au proceduri pentru a trece prin magazin, pentru a măsura, a hotărî, a comanda, a plăti, a parca, a încărca şi a asambla mobilierul odată ce ai ajuns acasă.

Opţiuni Finale



Ultima recapitulare!

Contextele diferite creează tipare de cumpărare în

grupurile mari de oameni. În Contextul cumpărării de maşini, o mare parte din populaţie are un tipar Opţiuni privind producătorul şi modelul pe care îl alege. S-ar putea să vrea un Ford Taurus ori o Honda Civic şi îţi va spune de ce. Este motivată de Criterii atunci când alege producătorul şi modelul. De ce ţi-ai ales maşina? Deoarece consumă puţin? Pentru că este o camionetă frumoasă? Pentru că nu mai e alta la fel pe stradă? Sau alte Criterii? Probabil nu pentru că într-o zi mergeai pe stradă, aveai nevoie de o maşină şi s-a întâmplat să vezi una.

Totuşi, în Contextul alegerii unui vânzător, cei mai mulţi oameni au un tipar Proceduri. Asta înseamnă că nu au Criterii despre ce vânzător aleg. Primul peste care dau e bun. De exemplu, acesta este motivul pentru care vânzătorii de Ford din regiunea ta sponsorizează împreună reclamele difuzate la posturile locale de televiziune. Ei ştiu că nu contează în ce magazin intri, decât dacă eşti servit foarte urât şi nu mai vrei să te mai întorci acolo niciodată.

Marketingul electronic a crescut vertiginos în ultimii câţiva ani. Există multe seminarii care promovează „explorarea oportunităţilor de vânzări ale introducerii companiei pe Internet” (limbaj de Opţiuni). Sincer, dacă nu ai stat cu capul îngropat în nisip încă de pe la mijlocul anilor ’80, probabil că ştii deja despre aceste oportunităţi. Mi-aş dori să organizeze seminarii care să explice pas cu pas procedura prin care se creează un site de internet şi aşa mai departe.

Să vorbim iar despre lanţurile fast-food. Când cineva cumpără o franciză MacDonald’s, află că este o operaţiune la cheie. Toate procedurile sunt stabilite. Şi produselor li se aplică proceduri. Când cumperi un Big Mac, este întotdeauna un Big Mac şi este întotdeauna făcut la fel. *Felul corect*.

Fă, încă o dată, o comparaţie cu Burger King. Sloganul lor din 1992 a fost: „Uneori trebuie să încalci regulile”. Acum uită-te la produsele Burger King. Poţi să pui roşie sau nu, ceapă sau nu, condimente şi muştar sau nu şi aşa mai departe.

Opţiuni. Sloganul lor din 1993 a fost: „În felul tău. Felul corect”. Se adresează oamenilor cu tipar Proactiv, Intern, Opţiuni (în Contextul de a mânca la fast-food). Sunt gata să pariez că toţi clienţii lor au un profil diferit de cei de la MacDonald’s. Nu are mare legătură cu gustul produselor lor. Cât de diferită poate să fie o chiftea de pui sau de vită de alta?

Managementul oamenilor

Persoanele cu un tipar Opţiuni muncesc cel mai bine în situaţii în care pot crea sau construi sisteme şi proceduri noi. Invariabil, ele vor găsi un mod de a ocoli procedurile standard, aşa că va trebui să hotărăşti cum să le îmblânzeşti mai bine creativitatea. Vor fi motivate de sarcini care implică a crea ceva de la zero, mai ales atunci când rezultatul final va amplifica numărul de opţiuni. Pentru a le motiva, poţi să le spui să se gândească la posibilităţi sau să găsească o variantă la ceea ce faceţi atunci.

Poţi să îi motivezi pe oamenii cu profil Proceduri spunându-le că acela este *modul corect* de a face un lucru. Se simt confortabil să facă acelaşi lucru iar şi iar. Arată-le cât de important este rezultatul.

Pentru personalul care are ambele tipare la lucru, pe cel Opţiuni şi pe cel Proceduri, va trebui să îi oferi opţiuni atât pentru a dezvolta, cât şi pentru a îmbunătăţi procedurile. Poţi folosi Limbajul de Influenţare pentru ambele profile: „Poţi să creezi un mod nou de a face asta. Ai grijă să fie corect (Intern şi Proceduri) şi apoi îl poţi folosi”. Pentru cineva care are un tipar Extern, poţi substitui: „Vino la mine să verific, să fiu sigur că este corect...”

Management total al calităţii?

Multe organizaţii sunt preocupate de a introduce programe de Management total al calităţii, Perfecţionare continuă şi alte forme de schimbare a paradigmei. Ţinta lor este să îi facă pe angajaţi să gândească în feluri noi, pentru a răspunde la mediile care se schimbă constant. Ce doresc aceste programe să creeze? Tipare de Opţiuni. În

mare, mesajul este că ar trebui să fie oameni cu tipar Opţiuni. Ar trebui să fii în stare să te întorci pe loc, să schimbi total ceea ce faci, să descoperi alternative şi să creezi noi sisteme pentru a anticipa modificările şi a le răspunde.

Ce s-ar întâmpla cu lumea corporaţiilor, cu profesiile de asistenţă, cu sistemul educaţional sau cu orice alt sector, dacă nimeni nu ar mai termina procedurile sau nu le-ar îndeplini? Imaginează-ţi asta pentru o clipă. Noile practici de management au fost create pentru a spune unor întregi grupuri de oameni că ceea ce fac nu este bine şi, totuşi, dacă procedurile nu ar fi îndeplinite, nu s-ar mai face bani.

Am descoperit multe prejudecăţi împotriva tiparului Proceduri. Colegii mei din Franţa care predau Profilul LAB au descoperit că trebuie să schimbe terminologia. În loc să utilizeze cuvântul *Proceduri*, l-au înlocuit cu *Proces*. Au descoperit că exista o asemenea asociere negativă cu *a fi procedural*, încât oamenii nu voiau să accepte termenul (şi asta se întâmpla în ţara care a inventat termenul *birocraţie*).

Cred că trebuie să îi respectăm pe cei cu tipar Proceduri pentru contribuţia lor, în loc să arătăm cât de rigizi îi face acest lucru să fie. Ei termină lucrurile. Avem nevoie de oameni cu profil Opţiuni ca să se gândească la noi variante şi de oameni cu profil Proceduri care să aibă grijă să fie respectate. Construirea unei echipe foarte performante depinde de cât de bine foloseşti diferitele puncte tari din acel grup pentru a realiza ceea ce trebuie făcut.

Învaţă noi abilităţi sau de ce unii dintre noi nu pot să îi înţeleagă pe pasionaţii de calculatoare

A învăţa este un Context anume. Oamenii au diferite stiluri de a învăţa; pentru a accelera viteza cu care poate fi asimilat noul material, este util să îţi cunoşti Profilul în acel Context (sau pe cel al persoanelor pe care le înveţi).

Cu câţiva ani în urmă, mi-am cumpărat primul calculator. Am primit câteva pachete de programe

împreună cu el. Persoana de la care l-am cumpărat era un utilizator experimentat şi a petrecut mult timp învăţându-mă. Spunea: „Aş vrea *să înţelegi de ce* este făcut aşa”. Eu ziceam: „Nu, nu vreau să învăţ de ce este făcut aşa. Spune-mi *cum* să-l pornesc. „Ei”, continuă el, „trebuie să înţelegi câteva dintre conceptele din spatele acestui program”. „Nu, nu vreau. Vreau să ştiu *cum faci* şi cum *listezi* un document.u. Sau spunea, ca răspuns la o întrebare despre cum se face ceva: „Există *câteva* moduri de a face asta”. Iar eu ziceam, simţind că îmi creşte tensiunea: „Nu vreau să ştiu câteva moduri. Spune-mi unul. *Pe ăla* corectiv

Aveam nevoie să urmez o procedură. Doar după ce am deprins câteva proceduri necesare a început să mă intereseze de ce lucrurile erau făcute într-un anumit fel. În acea circumstanţă, s-ar fi putut armoniza stilului meu spunându-mi: „O să îţi arăt *procedura primară* pentru a face şi a lista un document. Odată ce ai înţeles asta, o să îţi explic *cum* funcţionează, pentru ca să poţi învăţa şi celelalte lucruri pe care va trebui să le faci”. O persoană cu tipar Opţiuni ar fi motivată de toate posibilităţile pe care le are de oferit programul informatic. Totuşi, bănuiesc că mulţi începători în utilizarea calculatoarelor, şi alţii care învaţă noi abilităţi, vor doar procedura pe care să o urmeze.

Cine scrie manualele pentru toate programele şi pentru calculatorul tău? Oameni cu profil Opţiuni, în general. Aceasta este o posibilă explicaţie pentru motivul din care mie, şi multor altora, ne este greu să înţelegem manualele. O excepţie este îndrăgita serie „Pentru tonţi”. Cărţile acestea îţi oferă o procedură pas cu pas şi chiar te vor avertiza când sunt pe punctul să îţi ofere vreo „pălăvrăgeală tehnică”.

Când înveţi sau predai ceva, este util să evaluezi dacă nevoia este de a şti *de ce* şi *pentru ce* sau doar de a şti *cum*.

Lucrul cu grupurile

Când oferi indicaţii unui grup, dacă îi dai opţiuni, membrii acestuia vor fi paralizaţi. Trebuie să fii procedural

atunci când dai indicaţii unui grup, altfel nu va şti ce să facă. Ţineam un workshop introductiv despre Profilul LAB la o conferinţă de la Montreal şi nu terminasem toate tiparele pe care voiam să le parcurgem în timpul alocat. Grupul părea frustrat şi dorea să continue. Eu am spus „Bine, există câteva opţiuni. Am putea să luăm o pauză de masă acum şi să ne întoarcem repede ca să terminăm ultimul tipar sau am putea să continuăm acum şi să luăm masa mai târziu ori am putea să îl lăsăm baltă. Ce preferaţi?” Toată lumea a început să mormăie. Niciun răspuns. Am zis „Am o propunere. Haide să facem acum o pauză de masă. Cei dintre voi care doresc se pot întoarce cu o jumătate de oră mai devreme, ne întâlnim în sala asta şi îl facem”. Au spus că era minunat şi au plecat cu toţii la masă.

Când explici un exerciţiu sau trasezi o sarcină unui grup, trebuie să îi oferi o procedură pas cu pas clară.

Consiliere şi instruire

Când consiliem sau instruim oameni, încercăm adesea să îi ajutăm să aibă mai multe alegeri pentru ce fac. Dacă ai o persoană cu tipar Proceduri şi îi oferi prea multe variante, s-ar putea, din greşeală, să îi provoci o supra-încărcare senzorială. Nu privare, ci supra-încărcare. Prea multe opţiuni. Ceea ce le trebuie persoanelor cu profil Proceduri este o procedură care să le permită să descopere ce vor.

Rezumat

Raţiunea motivaţiei întrebare: De ce ţi-ai ales actualul loc de muncă

(sau casa etc.)?

Opţiuni: Obligat să descopere şi să creeze sisteme şi proceduri. îi este greu să urmeze procedurile stabilite.

Proceduri: Preferă să urmeze căi verificate şi corecte.

Se blochează atunci când nu are proceduri de urmat.

Distribuţie: *40*% în mare parte Opţiuni

20% egal Opţiuni şi Proceduri 40% Proceduri

Limbaj de Influenţare

Opţiuni: oportunităţi; varietate; posibilităţi

nelimitate; multe variante; încalcă regulile doar pentru el

Proceduri: modul corect; încercat şi bun; vorbeşte în proceduri: mai întâi... apoi... în final

Când bat clopotele:

Factori de decizie motivaţionali

Cum reacţionează o persoană la schimbare şi de ce frecvenţă a schimbării este nevoie? *Motivaţia provine dintr-o căutare a „diferenţei” sau a „asemănării”*?

Categoria Factori de decizie se referă la ceasul tău intern şi la cât de des sună clopotele pentru schimbare. Eşti motivat de evoluţie, de revoluţie, de ambele sau de stabilitate? Există patru tipare:

Asemănare

Oamenii cu tiparul Asemănare vor ca situaţia lor dintr-un anumit Context să rămână la fel. Nu le place schimbarea şi pot refuza să se adapteze. Se poate să accepte o schimbare majoră o dată la zece ani, dar vor provoca schimbarea doar o dată la *cincisprezece* până la *douăzeci de ani*.

Asemănare cu Excepţie

Persoanelor cu profil Asemănare cu Excepţie le place ca un Context dat să rămână în mare parte la fel, dar vor accepta o schimbare pe an dacă aceasta nu este prea drastică. Preferă ca situaţiile să evolueze încet, în timp. Au tendinţa să se opună schimbărilor majore în afara cazurilor în care acestea sunt percepute ca fiind progresive sau gradate. Au nevoie de o schimbare majoră odată la fiecare *cinci până la şapte ani*. Aceasta este de departe cea mai largă categorie din Contextul profesional şi probabil din multe alte Contexte.

Diferenţă

Indivizilor cu un tipar Diferenţă le place schimbarea; le prieşte şi vor să fie constantă şi importantă. Se vor opune situaţiilor statice ori stabile. Au nevoie de o schimbare drastică *o dată la un an sau doi* şi, dacă nu au parte de ea, pot pleca. Le place ca schimbarea să fie revoluţionară, complet diferită.

Asemănare cu Excepţie şi Diferenţă (*tiparul dublu*)

Persoanelor cu acest tipar dublu le plac schimbarea şi modificările revoluţionare, dar, de asemenea, se simt confortabil atunci când lucrurile evoluează. Sunt bucuroase şi cu evoluţia, şi cu revoluţia. În medie, au nevoie de o schimbare majoră la fiecare *trei sau patru ani*.

— Distribuţie %

(*în Contextul de lucru, Rodger Bailey*)

Asemănare	Asemănare cu Excepţie	Diferenţă	Asemănare cu Excepţie şi Diferenţă
5%	65%	20%	10%

Recunoaşterea tiparului întrebare: CARE ESTE RELAŢIA DINTRE MUNCA TA DE ANUL ACESTA ŞI CEA DE ANUL TRECUT? (vacanţă, casa aceasta şi cea de dinainte etc.)

sau

CARE ESTE RELAŢIA DINTRE ACEST LOC DE MUNCĂ ŞI CEL DE DINAINTE?

Întrebarea este: „Care este diferenţa dintre...?”. În această situaţie, cuvântul relaţie *are* sensul de similitudine. Oamenii fie vor înţelege firesc cuvântul şi îţi vor spune cum este asemănător sau la fel, fie nu vor şti ce vrei să spui ori vor reinterpreta întrebarea pentru a însemna cum este diferit.

Asemănare cum sunt la fel, identice ce au în comun cum nu s-a schimbat

Asemănare cu Excepţie cum a evoluat în decursul timpului este la fel doar că mai mult; mai puţin; mai bine; mai rău; se îmbunătăţeşte etc. (comparaţii pe o scară mobilă)

se concentrează mai mult pe călătorie decât pe a ajunge la destinaţie

Diferenţă s-ar putea să nu priceapă cuvântul *relaţie* va descrie cum este complet diferit nou, diferit, schimbat, transformat, revoluţionar

Diferenţă şi Asemănare cu Excepţie foloseşte cele *două* răspunsuri pentru Diferenţă şi Asemănare cu Excepţie

Exemple:

Asemănare: „Este exact *la fel*. *Tot* mai lucrez cu numere”. Asemănare cu Excepţie: „Este *la fel, dar* am o responsabilitate *mai mare* şi *mai puţin* timp”.

Diferenţă: „Este *total diferit*. Acum fac vânzări externe”.

Diferenţă şi Asemănare cu Excepţie: „Anul acesta au existat *şanse mari* şi performanţa mea *a crescut considerabil*”.

Pentru a-ţi verifica diagnosticul în Contextul de lucru, întreabă-l pe individ cât de des a schimbat ceea ce făcea la muncă. S-ar putea să aibă acelaşi post, dar ceea ce căutăm noi este *cât de des* a schimbat responsabilităţile. De obicei, răspunsurile lui se vor armoniza cu momentele de schimbare pentru tiparele lui. În alte Contexte, ai putea verifica întrebând cât de des s-a mutat, ce face în vacanţă în fiecare an, dacă se duce la aceeaşi cabană sau face lucruri diferite şi aşa mai departe.

Va trebui să fii deosebit de clar atunci când identifici Contextul, deoarece tiparele oamenilor se schimbă des în funcţie de subiectul discuţiei. Am stabilit profilul unui bărbat în câteva Contexte. Referitor la muncă, mi-a spus „Ei, *în mare e la fel*: am *mai multe* responsabilităţi. Am primit *mai mulţi* oameni în subordine şi *mai multe* contracte/4 Asemănare cu Excepţie. Apoi am spus: „Bine, care este relaţia dintre ultima vacanţă pe care ai avut-o şi cea de dinaintea ei?” Mi-a răspuns „Relaţie! Ce vrei să spui cu relaţie?” Două minute după ce îmi răspunsese la prima întrebare despre *relaţie*, era dintr-odată incapabil să înţeleagă termenul *relaţie*, doar pentru că schimbase Contextul.

Limbajul de Influenţare

Iată câteva moduri complet noi pentru a îmbunătăţi comunicarea şi a păstra rapportul.[6]

6 Asemănare: la fel ca; în comun; cum faci întotdeauna; ca înainte;

Asemănare cu Excepţie şi Diferenţă: foloseşte vocabularul atât de la Asemănare cu Excepţie, cât şi de la Diferenţă

Fă ca tiparul schimbării să lucreze pentru tine

Cum oamenii pot avea tipare diferite de la Context la Context, este important să nu faci generalizări în privinţa cuiva. O prietenă de-a mea, deşi face frecvent schimbări în munca ei, vrea întotdeauna să mergem la acelaşi restaurant şi să comandăm acelaşi fel de mâncare. De obicei, oamenii care au un tipar Diferenţă în Contextul lecturii au patru sau cinci cărţi începute în acelaşi timp. Unii au cabane unde îşi petrec vacanţa în fiecare an; alţii nici nu s-ar gândi să se ducă în acelaşi loc de două ori.

Când mi-am privit propriul trecut, am descoperit că mi-am schimbat locuinţa cam la fiecare optsprezece luni. De asemenea, am descoperit că dacă faci asta, băncile şi alte instituţii financiare vor crede că eşti rău platnic. Ghici ce tipar au?

A-ţi cunoaşte profilul te poate ajuta să prevezi ce ţi se va întâmpla în viaţă. Într-o toamnă, când mi-a sunat ceasul schimbării, am început dintr-odată să văd toate lucrurile care erau în neregulă în casa mea. Mă mânca să mă mut. Mi-am spus că, de vreme ce lucram la un număr de proiecte de afaceri şi aveam nevoie de cooperare din partea băncii, aş fi avut nevoie să fiu percepută de ei ca statornică, *normală*. Aşa că mi-am văruit camera de zi, am cumpărat nişte mobilă nouă, am mutat lucrurile vechi şi am făcut ca întreg locul *să pară diferit*. După ce am obţinut sprijinul financiar dorit, am cedat şi am cumpărat o casă nouă.

---

neschimbat; după cum deja ştii; menţinere; complet la fel; exact ca înainte; identic

Asemănare cu Excepţie: mai mult; mai bine; mai puţin; la fel cu excepţia că; avansat; în creştere; progres; îmbunătăţire gradată; similar, dar chiar mai bine; înaintare; dezvoltare; îmbunătăţire

Diferenţă: nou; total diferit; ca nimic altceva; unic; fără pereche; complet schimbat; de nerecunoscut; întors; schimbat; o întoarcere la o sută optzeci de grade; nou- nouţ; nemaiauzit; singurul

Am o prietenă care are o combinaţie de tipare Opţiuni ridicat şi Diferenţă ridicat în Contextele de lucru şi de studiu. A început şi nu a terminat trei programe de master diferite la trei universităţi din oraşe diferite. A adoptat trei copii din trei medii diferite. După prima facultate, s-a întors la şcoală şi a devenit asistentă medicală. Din când în când, se întorcea la munca din spital pentru că îi place cu adevărat să aibă grijă de oameni. De obicei, stătea puţin, devenea frustrată de proceduri şi plecă. Tiparul ei de schimbare este, în medie, de unul sau doi ani şi, pentru unele Contexte, scade până la şase luni.

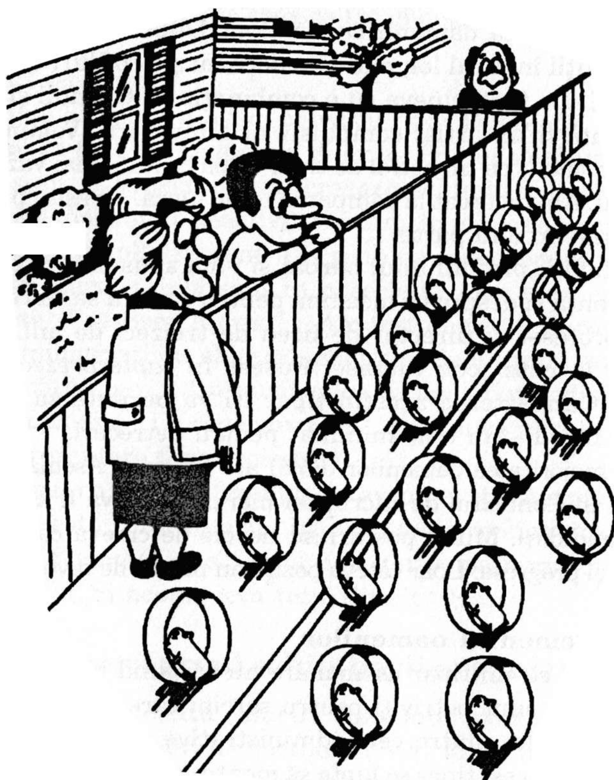
Ca studentă, i-a fost foarte greu, deoarece dacă citea o carte o dată, nu putea suporta ideea de a o citi iar. Voia să citească ceva diferit. Şi-a făcut profilul împreună cu mine şi a hotărât „Mă apuc de programul ăsta de master şi îl termin”. (Are şi un tipar Intern.) Aceasta a fost a treia încercare şi a reuşit să introducă multe proiecte diferite în programul de master. Pentru teza de absolvire, a condus un proiect de cercetare în Asia, în timp ce soţul ei era aici în anul de concediu pentru studii. A găsit un mod de a *include nevoia ei de Diferenţă în activităţile sale*.

Soţul ei are un tipar Asemănare cu Excepţie pentru câteva Contexte. Este motivat de evoluţie şi de progres, în timp ce ea preferă să schimbe tot timpul lucrurile. Cum poate să reziste o astfel de căsătorie? Cum niciunul dintre noi nu trăieşte cu adevărat în Realitate, cui îi pasă ce tipar are partenerul tău de viaţă atât timp cât el *crede că e mai bine* şi ea *crede că e total diferit*? Şi atâta vreme cât el nu se loveşte de mobila pe care o mută ea.

Pentru cuplurile cu profiluri diferite, aş sugera să îţi înţelegi propria nevoie de schimbare, dar şi pe cea a partenerului, şi să te asiguri că amândoi simţiţi că vă sunt satisfăcute nevoile.

Migraţia hamsterilor… o dată la şapte ani

% >



Revoluţii şi evoluţii: angajarea

Există câteva lucruri la care să te gândeşti atunci când faci profilul unui post în pregătirea unei angajări. Munca presupune o mare varietate de sarcini? Cât timp rămâne fiecare sarcină la fel? îndeplinirea cu succes a obiectivelor presupune crearea unei revoluţii (Diferenţă), dezvoltarea a ceea ce există deja (Asemănare cu Excepţie) sau menţinerea stării actuale (Asemănare). Cât de mult din fiecare?

Poţi prezice că oamenii cu un tipar Diferenţă ridicat vor crea revoluţii în jurul lor, mai ales dacă au şi profiluri Proactiv şi Opţiuni. De fapt, cineva cu o combinaţie de Opţiuni şi Diferenţă poate fi un artist compulsiv al schimbării. Voiam să îl sun pe un client cu un astfel de tipar după ce nu îl mai văzusem de doi ani. Am încercat la compania unde lucra. Fireşte, plecase şi se dusese în altă parte.

Am stabilit profilul unui bărbat şi i-am spus despre tiparul lui Diferenţă şi despre ce însemna pentru cariera sa. A replicat că era profesor şi director de liceu de treizeci de ani. L-am întrebat în câte şcoli lucrase. Fusese în *şaptesprezece şcoli diferite*. Cunoaşterea acestui tipar îţi va permite să prezici trecutul cuiva – un truc minunat pentru petreceri.

Cum majoritatea oamenilor (65%) are un tipar Asemănare cu Excepţie în Contextul de lucru, cel mai probabil va fi să găseşti aceşti candidaţi. Multe posturi au nevoie de cineva care poate construi şi progresa. Doar câteva poziţii au nevoie de revoluţionari.

Managementul oamenilor

Angajaţii cu un tipar asemănare nu răspund bine la schimbare. Aceştia sunt potriviţi pentru sarcini care nu se schimbă, cum ar fi multe dintre cele administrative sau de producţie. Managerii cu acest tipar se luptă să menţină standardele ridicate şi vor să ofere continuitate. Acest atribut este, de asemenea, potrivit pentru întreţinerea unui rapport pe termen lung cu clienţii. Pentru a motiva angajaţii cu tipar Asemănare, vorbeşte despre ce are această sarcină în comun cu ceea ce ei ştiu deja.

Personalul cu profil Asemănare cu Excepţie va accepta schimbarea o dată pe an, atât timp cât nu este prea drastică. Aceşti angajaţi se vor simţi stresaţi dacă sunt puşi în medii care se modifică des, ceea ce explică creşterea vertiginoasă a bolilor cauzate de stres în perioada de după recesiune, din timpul anilor ’90. Sunt motivaţi atunci când pot percepe un *progres* în munca lor. Pentru a-i face să fie interesaţi de o sarcină, le poţi spune cum aceasta va îmbunătăţi lucrurile sau cum se va adăuga la ceea ce fac ei deja.

Am fost mutat

Pentru a capta interesul cuiva cu tipar Diferenţă, va trebui să îi dai să facă multe lucruri diferite. Pune-i să schimbe ceva (dacă sunt şi Proactivi) sau creează schimbări la care ei să răspundă (dacă sunt Reactivi). Oricum, în unele companii acest lucru se întâmplă

frecvent. Un grup de manageri de la sediul IBM din Europa mi-a spus că porecla pe care o au ei pentru IBM este „I've Been Moved" („Am fost mutat"). Europenii nu sunt familiarizaţi cu obiceiul american de a muta oamenii la flecare câţiva ani. (Am auzit şi că numele dat sediului IBM din Europa este „La cage aux foils", pentru că nimeni nu susţine o prezentare fără proiector.)

Oamenii cu tipar Diferenţă vor avea nevoie să audă că ceea ce fac ei este total diferit. Îţi aminteşti replica din Monty Python's Flying Circus? „And now, for something completely different/ („Şi acum, ceva total diferit".)

Îndepărtează greul schimbării organizaţionale

Odată ca niciodată, marile companii aveau grupuri de muncă numite birouri de dactilografiere. Mulţi dintre cei care munceau în birourile de dactilografiere stăteau acolo mult timp, uneori cincisprezece, douăzeci sau douăzeci şi cinci de ani, scriind toată ziua documente la maşina de scris. Apoi, a

* „Foils" este termenul britanic pentru foliile transparente folosite la proiector.

avut loc un miracol. Au fost inventate maşinile de scris electronice. Agenţii schimbării au fost foarte entuziasmaţi de toate *posibilităţile diferite* pe care aceste noi şi minunate aparate le ofereau. Au trâmbiţat sosirea aparatelor miraculoase spunându-le celor care lucrau în acele birouri: „Am cumpărat nişte *aparate complet noi*, care vă vor *revoluţiona* modul de muncă.44. Mulţi şi-au dat demisia. Şi mai mulţi s-au panicat şi au zis: „Sunt prea bătrân să învăţ asta. Nu pot s-o fac. Sunt un ratat/4 Acum, birourile de dactilografiere au dispărut de tot de la locul de muncă.

Morala acestei poveşti nu are de a face cu aparatele revoluţionare. Dacă ai fi scris la maşină mai mult de cincisprezece ani, ai mai fi interesat de revoluţie? Limbajul schimbării a creat multă împotrivire inutilă în rândurile forţei de muncă. Un limbaj mai potrivit pentru populaţia cu tipare Asemănare şi Proceduri ar fi fost: „Am cumpărat nişte aparate care sunt *exact ca* o maşină de scris. Au

aceleaşi taste. Au *câteva* butoane în plus care vă permit să scrieţi mai repede, să munciţi *mai bine*, să corectaţi greşelile *mai uşor*, dar, *în esenţă, sunt la fel*. Şi vă *vom învăţa procedura* după care să le folosiţi/4

De la mijlocul anilor ’80 până la începutul anilor ’90, organizaţiile au început să observe că mulţi dintre angajaţii lor erau nemulţumiţi de schimbările frecvente. Multe au introdus programe de „Perfecţionare continuă44. Nu erau numite programe de „Diferenţă dramatică44.

Introducerea staţiilor de lucru, a calculatoarelor personale şi de reţea şi a controlului statistic al procesului în atelier a fost (şi este) adesea la fel de prost făcută. Este important să pregăteşti baza pentru schimbările tehnologice şi organizaţionale majore. Cunoscând forţa de muncă şi planificându-ţi anunţurile şi implementarea, armonizându-ţi limbajul cu cel al oamenilor afectaţi, poţi *creşte semnificativ* şansele de a face ca schimbarea să ţină. împotrivirea nu este un rezultat necesar al programelor de schimbare.

Am observat că cei responsabili cu introducerea sau implementarea schimbării în organizaţii au, frecvent, o mare nevoie personală de schimbare. Adesea, ei nu se armonizează cu mediul şi, astfel, *nu vorbesc aceeaşi limbă* cu oamenii pe care vor să îi influenţeze.

De ce nu a avut succes New Coke încă o dată, nu există înlocuitor pentru o bună cercetare de piaţă. Mai ţii minte New Coke (Noua Coca-Cola)? Se pare că, atunci când au testat gustul ei, rezultatele au fost clare: New Coke era mai bună ca vechea Coca-Cola. Totuşi, nu se poate să fi testat *numele*.

Să studiem, pentru o clipă, distribuţia tiparelor în această categorie. Doar maximum 30% din populaţia din Contextul de lucru este interesată de *nou*, conform rezultatelor lui Rodger Bailey. Dar acesta era Contextul băuturilor răcoritoare. Cât de mulţi oameni crezi că ar vrea să bea o băutură răcoritoare nouă, în locul celei pe care o cunosc, au încredere în ea şi pe care o cumpără constant? Se pare că nu prea mulţi. Coca Cola a răspuns şi

a readus vechea băutură pe piaţă. A numit-o Coke Classic, ceea ce este limbaj pentru tiparul Asemănare.

Labatt Blue, un producător canadian de bere, se pare că a înţeles acest tipar. A produs o campanie publicitară cu afişe folosind sloganul: „Plictisit de acelaşi lucru vechi? Nici noi”.

În 1992, a fost lansat automobilul Saturn. Reclamele anunţau: „O companie diferită. O maşină diferită. u Am ciulit urechile imediat. Ar fi fost interesant de aflat ce procentaj din piaţa maşinilor noi vrea ceva complet diferit.

Când piaţa are un tipar în mare parte Asemănare, va trebui să demonstrezi cum produsul tău îi va oferi ceva ce cunoaşte. Trebuie să arate, să sune şi să pară la fel ca lucrul vechi, *de încredere*. „Contaţi întotdeauna pe noi” sau „întotdeauna vom fi aici”, ca melodia de succes a lui Roch Voisine. Aceasta poate fi o provocare creativă pentru noile produse şi servicii. Cum ţi se pare „Mai ţii minte când...? S-a întors, exact la fel şi mai bun ca oricând.”?

Clienţii cu tiparul Asemănare cu Excepţie vor îmbunătăţiri. Arată-le cum produsul sau serviciul tău este mai bun decât cel al competiţiei sau decât ce au avut înainte, cum le va uşura viaţa (Mă apropii de), cu mai puţin chin (Mă îndepărtez de). Vor prefera să cumpere noi versiuni decât alte pachete software.

Oamenii cu profil Diferenţă vor ceva total nou şi diferit de oricine altcineva: „Veţi fi singurul din cartier” (Extern) sau „Puteţi vedea şi singur *cât de unic* este” (Intern).

Dacă vrei să captezi pe toată lumea, îţi va trebui o versiune adusă la zi a lui *nou* şi *îmbunătăţit*, căci acest slogan deja este vechi.

Cumpărătorii şi utilizatorii de software

Cumpărarea şi utilizarea de software prezintă un Context interesant. Din munca mea cu unele dintre companiile importante producătoare de software, clienţii mei şi cu mine am dat peste un conflict de tipare interesant. În privinţa companiilor cumpărătoare de software, am observat că par a avea o combinaţie de

profile Opţiuni şi Diferenţă. Vor ca versiunile îmbunătăţite şi programele noi să arate şi să fie total diferite, cu multe aplicaţii posibile, chiar dacă nu le trebuie neapărat. Compară asta cu sărmanul utilizator casnic, care suferă la fiecare instalare, trebuind să înveţe totul de la capăt. Utilizatorii casnici tind să aibă o combinaţie de tipare Asemănare şi Proceduri. (Aşa sunt şi eu când vine vorba de software – până la data la care scriu acestea, încă nu am trecut la Windows 95, deoarece mă tem că va trebui să pierd ore întregi ca să învăţ să îl folosesc.)

Pentru clienţii mei de software, am creat materiale de marketing şi procese de vânzări care să reflecte atât tiparele companiilor cât şi pe cele ale utilizatorilor casnici. O parte din proces include educarea companiilor pentru a obţine mai mult entuziasm de la utilizatorii casnici şi mai puţină rezistenţă la noile versiuni.

Rezumat

Factori de decizie întrebare: Care este relaţia dintre (munca ta de anul ăsta şi cea de anul trecut)?

Asemănare:! i place ca lucrurile să rămână la fel. Va provoca schimbarea doar la flecare 15 până la 20 de ani.

Asemănare cu Excepţie: Preferă ca situaţiile să evolueze în timp.

Vrea o schimbare majoră cam la fiecare 5 până la 7 ani.

Diferenţă: Vrea ca schimbarea să fie constantă şi drastică. Va iniţia schimbarea la fiecare 1 sau 2 ani.

Asemănare cu

Excepţie şi

Diferenţă: Îi plac atât evoluţia, cât şi revoluţia. În medie, schimbări majore la fiecare 3 sau 4 ani.

Distribuţie: Asemănare 5%

Asemănare cu excepţie 65%

Diferenţă 20%

Asemănare cu Excepţie şi Diferenţă 10%

Limbajul de Influenţare

Asemănarcă-a fel ca; după cum deja ştii; ca înainte; identic

Asemănare cu Excepţie: mai mult; mai bine; mai puţin; la fel doar că; în evoluţie; progres; îmbunătăţire gradată; perfecţionare

Diferenţă: nou; total diferit; schimbări complete; schimbare; întoarcere; unic; fără pereche; nou-nouţ *Asemănare cu Excepţie şi*

Diferenţă: Foloseşte limbajul pentru cele *două* tipare, Excepţie *şi* Diferenţă

Folosirea Fişei pentru profilul motivaţional:

Tipare Motivaţionale

Pe pagina următoare vei găsi fişa Tiparelor Motivaţionale care te va ajuta să înveţi cum să pui întrebările din Profilul LAB şi să recunoşti tiparele persoanei cu care vorbeşti. O fişă similară se găseşte şi la sfârşitul secţiunii Tipare de Lucru. Fişa completă pentru stabilirea profilului (pentru Tipare Motivaţionale şi pentru Tipare de Lucru) se află în partea de final a volumului.

Pe partea stângă a paginii, se găsesc întrebările. Am accentuat cu aldine întrebările de bază, în timp ce Contextul este scris cu *italice*. Ţine minte că pentru NIVEL (Proactiv şi Reactiv), nu există întrebări. Doar cauţi tiparele în ceea ce spune persoana care vorbeşte.

Pe partea dreaptă a tabelului sunt tiparele şi un rezumat al fiecăruia dintre indiciile după care pot fi recunoscute.

Când realizez un interviu cu cineva, încep de obicei făcând un semn la Proactiv şi Reactiv, deoarece 60 – 65% din populaţie se află chiar la mijloc. Apoi, în timpul discuţiei, dacă foloseşte un tipar mai mult decât pe celălalt, adaug semne în locul corespunzător.

Deseori, notez expresiile care indică un anumit tipar, pentru a le putea verifica în timp ce analizez rezultatele împreună cu persoana.

Oferirea feedbackului

Când discuţi rezultatele Profilului LAB cu cineva, evită să foloseşti un jargon *că Mă apropii de* sau *Mă îndepărtez* de va fi mult mai clar dacă descrii comportamentele specifice fiecărui tipar. De exemplu:

„Doreşti să identifici şi să rezolvi probleme în loc să încerci să îţi atingi scopurile. Ceea ce te face să treci la acţiune este existenţa unei probleme care trebuie rezolvată sau prevenită”.

În Anexă, am inclus un sumar al tiparelor pentru a te ajuta să foloseşti o terminologie comună atunci când vorbeşti cu neiniţiaţii.

Fişa Profilului LAB: Tipare Motivaţionale

Nume: Specialist: Data:	Companie: Post: Context:
Întrebări	*Categorii Tipare – Indicatori*
(*Nicio întrebare pentru Nivel*)	NIVEL Proactiv – *acţiune, fă-o, propoziţii scurte şi clare* Reactiv – *încearcă, gândeşte-te, s-ar putea, aşteaptă*
Ce vrei de la (*munca*) ta?	CRITERII
De ce este asta (*criterii*) important? (întreabă de 3 ori)	DIRECŢIE Mă apropii de – *atinge, câştigă, realizează, ia, include* Mă îndepărtez de – *evită, exclude, recunoaşte problemele*
Cum ştii că ai făcut o treabă bună (*la*...)?	SURSĂ Intern – *ştie din interior* Extern – *îi spun alţii, fapte şi cifre*
De ce ai ales (*actualul loc de muncă*)?	RAŢIUNE Opţiuni – *criterii, alegere, posibilităţi, varietate* Proceduri – *poveste, cum, necesitate, nu a ales*
Care este	FACTORI DE DECIZIE

legătura dintre (*munca de anul ăsta şi cea de anul trecut*)? l.	*Asemănarela fel. nicio schimbare* Asemănare cu Excepţie – *mai mult, mai bine, comparaţii* Diferenţă – *schimbare, nou, unic* Asemănare cu Excepţie şi Diferenţă – *nou şi comparaţii*

Partea a – a

Tipare de Lucru

Tipare de Lucru

Întrebări	Categorii Tipare – Indicatori
(nicio întrebare pentru Direcţia Orizontului şi a Atenţiei)	ARIE Detalii – *detalii, secvenţe, exact* Ansamblu – *privire de ansamblu, imagine generală, ordine aleatorie*
	DIRECŢIA ATENŢIEI Sine – *răspunsuri monotone, scurte* Alţii – *răspunsuri automate, expresive, animate*
Spune-mi despre (o *situaţie de lucru*) care ţi-a provocat probleme.	RĂSPUNS LA STRES Sentiment – *are şi păstrează sentimente* Alegere – *are şi renunţă la sentimente* Gândire – *nu are sentimente*
Spune-mi despre (o *situaţie de muncă*) care a fost (*criterii*). (aşteaptă răspunsul) Ce ţi-a plăcut la asta?	STIL Independent – *singur, eu, singurul responsabil* Proximitate – *deţine control, alţii în jur* Cooperant – *noi. echipă. împarte responsabilitatea* ORGANIZARE Persoană – *oameni,*

	sentimente, reacţii Lucru – *instrumente, sarcini, idei*
Care este un mod bun de a-ţi mări succesul la (*muncă*)? Care este un mod bun ca altcineva să-şi mărească succesul la (*muncă*)?	STRUCTURA REGULILOR Mie/Mie – *Reaulile mele pentru mine/Regulile mele pentru tine* Mie/, (punct) – *Reaulile mele pentru mine/Nu-mi pasă* Nu/Mie – *Nicio reaulă pentru mine/Regulile mele pentru tine* Mie/Ţie – *Regulile mele pentru mine/Regulile tale pentru tine*
Cum ştii că cineva (*un egal al tău*) este bun la (*munca lui*)? De câte ori trebuie să (*vezi, auzi, citeşti, faci*) ca să fii convins că este bun?	MODUL DE CONVINGERE Vede Număr de Exemple – *dă un număr* Aude Automat – *acordă încredere* Citeşte Consecvent – *incomplet convins* Face Perioadă de timp – *dă o perioadă de timp*

Tipare de Lucru

Următoarele opt categorii ale Profilului LAB îţi vor spune cum tratează oamenii informaţia, ce fel de sarcini şi de mediu le trebuie pentru a fi cât mai productivi într-un Context dat şi cum devin convinşi de ceva.

Aceste categorii vor arăta cum *să păstrezi* motivaţia cuiva.

Fiecare tipar este descris în forma lui pură.

La finalul secţiunii Tipare de Lucru, vei găsi o altă Fişă de Profil pentru a te ajuta să înveţi întrebările pentru Tipare de Lucru şi să recunoşti tiparele.

Nu vezi pădurea din cauza copacilor: Arie de lucru

Cu ce volum de informaţii se descurcă cel mai bine o

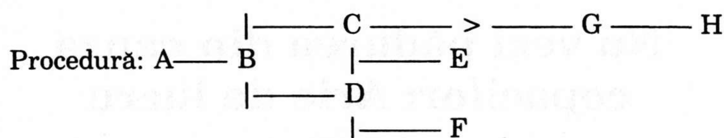
persoană? *Cu imaginea de ansamblu sau cu detaliile particulare*?

Folosind categoria Arie de lucru, poţi stabili dacă cineva poate face faţă imaginilor de ansamblu şi planurilor mari sau dacă detaliile sunt mai logice pentru el. În această categorie există două tipare:

Detalii

Persoanele cu tipare Detalii se descurcă bine cu mici părţi de informaţie. La extremă, nu pot percepe sau crea o imagine de ansamblu. Acestea tratează informaţia în *secvenţe* liniare, pas cu pas, în toate detaliile ei. O persoană cu tipar Detalii percepe copacii, crengile, rămurelele, dar nu şi pădurea. Ca rezultat, îi poate fi greu să stabilească priorităţi. Dacă este întreruptă în mijlocul unei secvenţe, are tendinţa fie să o ia de la început, fie să continue de unde a rămas. Oamenii cu profil Detalii muncesc bine acolo unde trebuie să se ocupe de detalii, în sarcini ca organizarea evenimentelor sau de logistică.

Notă: Există o diferenţă între *secvenţă*, folosită de cei cu tipar Detalii şi *procedură*, folosită de cei cu tipar Proceduri. Deşi amândouă au un început şi un sfârşit, într-o procedură pot exista ramificaţii, momente de decizie şi câteva puncte finale. O secvenţă este cronologică, liniară, îngustă şi unidirecţională. Este posibil ca o persoană să aibă *ambele* tipare, Detalii şi Opţiuni, sau o combinaţie de Proceduri cu Ansamblu.



Ansamblu

Oamenii cu un tipar Ansamblu într-un Context dat preferă să muncească pe baza *privirii de ansamblu* sau la un *nivel conceptual*, deşi se pot concentra asupra detaliilor pentru perioade de timp determinate. Deoarece văd dintr-odată *imaginea generală*, pot prezenta idei într-o ordine

aleatorie fără să arate legătura dintre ele. Se concentrează asupra pădurii; îi irită să aibă de a face cu arborii pentru perioade lungi de timp.

Distribuţie %

(*în Contextul de lucru, Rodger Bailey*)

Detalii	Egal Detalii şi Ansamblu	Ansamblu
15%	25%	60%

Recunoaşterea tiparului

Deşi nu există întrebări pentru această categorie, vei putea, practic, să recunoşti tiparele în fiecare frază rostită.

Sfat: Un mod prin care poţi să afli cu siguranţă este să îţi cronometrezi interviul pentru Profilul LAB. în medie, un interviu complet durează cam 20 de minute, fără a include partea în care oferi feedback persoanei. Cu un individ cu tipar Detalii, interviul va dura cel puţin 40 de minute.

Iată cum să recunoşti aceste tipare în conversaţie:

Detalii vorbeşte în secvenţe, pas cu pas *mulţi* modificatori, adverbe, adjective substantive proprii pentru oameni, locuri şi lucruri dacă pierde secvenţa, va începe de la capăt sau va continua de unde s-a întrerupt pare să fie conştient doar de pasul de dinaintea şi de după cel la care se află; nu percepe bine imaginea de ansamblu

Ansamblu poate prezenta lucrurile într-o ordine aleatorie rezumate, privire de ansamblu concepte, idei abstracte propoziţii simple, foloseşte puţin modificatorii sau detaliile

Exemple

Detalii: „Ieri, la ora 10 am, George şi cu mine ne-am întâlnit cu dl Vivaldi, clientul nostru important de la Roma, care a vorbit despre reînnoirea contractului nostru de transport pentru al treilea an la rând. Acum vrea ca preţul ambalajului de carton să fie inclus în preţul total de anul viitor”.

În mare parte

Detalii: „Ieri, la ora 10 am, George şi cu mine ne-am întâlnit cu dl Vivaldi, clientul nostru de la Roma, pentru a discuta reînnoirea contractului nostru de transport. Vrea să includă ambalajul în înţelegerea finală”.

Egal Detalii şi Ansamblu: „Ieri, dl Vivaldi ne-a spus mie şi lui George că vrea să includă ambalajul de carton în preţul pentru anul viitor”.

148 Cuvinte care schimbă minţi în mare parte

Ansamblu: „Anul viitor, dl Vivaldi vrea să renegocieze contractul cu noi”.

Ansamblu: „Roma vrea să renegocieze”.

Combinaţii

Atunci când cineva răspunde întrebării Raţiune de la Tipare Motivaţionale, sunt adesea întrebată cum poţi să ştii dacă o persoană care spune o poveste are un tipar Detalii sau Proceduri. Întrebarea pentru motivaţie este: „De ce ţi-ai ales actualul loc de muncă?”. Pentru a distinge între un profil Proceduri şi o secvenţă, care este un tipar Detalii, va trebui să fii atent la cantitatea de detalii oferită.

Iată câteva exemple. Primul este un răspuns de la o persoană cu profil Proceduri care are un tipar în mare parte Ansamblu. „Nu pot spune că am ales acest tip de muncă. Lucram la altă companie care începuse să concedieze mulţi oameni. Nu aveam un serviciu când a apărut ăsta. Am candidat şi am fost ales”. Proceduri, în mare parte Ansamblu.

Iată un exemplu de Proceduri cu în mare parte Detalii. „Am lucrat pentru compania de fursecuri şi băuturi răcoritoare Whoofed ca inginer de teren din 1973 până în 1991. Compania a intrat într-o perioadă de dificultăţi financiare, aşa că pentru a se opri din cădere a fost nevoită să concedieze 250 de oameni. A închis departamentul meu şi am petrecut opt luni şi jumătate ca şomer. Am candidat pentru treizeci de posturi din trei arii geografice. Apoi m-a sunat Stephanie Slobdonovich de la compania de curăţătorie Miracle Cure; în ziua următoare, la ora 10 am, am avut un interviu şi am fost angajat”.

Iată cum ar suna un tipar Detalii cu Opţiuni. „Era

exact ce căutam. Lucrez cu oamenii. Diferite feluri de oameni. Lucrez cu oameni înalţi, cu oameni scunzi, cu oameni graşi, cu oameni slabi. Oameni cu păr cârlionţat şi cu păr rar şi oameni fără păr pe cap... etc”. Aceasta nu este o poveste; toate sunt Criterii (prin urmare, Opţiuni) şi sunt descrise în ceea ce eu aş numi detalii chinuitoare. (Dacă am caracterizat acest exemplu ca fiind chinuitor, *ce* îţi spune asta despre tiparul meu?)

Iată un alt sfat general:

Pe măsură ce te familiarizezi cu recunoaşterea tiparelor în conversaţia de zi cu zi, vei descoperi că observi şi auzi multe tipare în acelaşi timp, uneori chiar într-o singură frază.

Limbajul de Influenţare

În general, este important să te potriveşti tiparului unei persoane exact în acelaşi fel în care vorbeşte în cadrul discuţiei.

Detalii exact; precis; particular; detalii; foloseşte secvenţe şi multe calificative

Ansamblu imaginea de ansamblu; ideea principală; esenţialul; lucrul important este; în general; concepte

Când oamenii buni au parte de comunicare proastă

Când o persoană cu tipar Ansamblu comunică, negociază sau rezolvă probleme cu o persoană cu profil Detalii, poţi observa multe neînţelegeri. Se poate ca persoana Detalii să se concentreze asupra fiecărui aspect al problemei, de exemplu, şi să alcătuiască o listă cu tot ce s-a întâmplat, în ordine cronologică, în timp ce persoana cu tipar Ansamblu vrea să ajungă la subiect. Există o diferenţă imensă între dimensiunile părţilor de informaţie cu care operează fiecare dintre ele; una se ocupă în amănunt de flecare detaliu, iar cealaltă încearcă să ajungă la imaginea generală. Se vor întâmpla câteva lucruri:

1. Deşi persoana cu profil Ansamblu va putea urmări particularităţile pentru o vreme, se va plictisi repede sau se va simţi pierdută în detalii şi va dori să plece, să abandoneze sau să ţipe, în funcţie de preferinţe.

2. Persoana cu tipar Detalii va insista să dea şi mai

multe detalii, în încercarea de a face lucrurile clare pentru cealaltă şi nu va înţelege încercările celei cu profil Ansamblu de a rezuma situaţia.

3. S-ar putea ca persoana cu profil Ansamblu să vorbească în termeni atât de vagi, încât să nu ofere destule informaţii pentru ca ceilalţi să înţeleagă despre ce vorbeşte. Atunci îşi poate pierde credibilitatea în faţa celui cu tipar Detalii, care ar putea să o bănuiască de intenţii necurate.

Deci, care este leacul? Există câteva opţiuni. (Ce credeai?) Mai întâi, va trebui să înţelegi că va dura ceva să rezolvi această situaţie, din cauza nevoii de detaliu a uneia dintre părţi. Acesta poate fi un avantaj atunci când amănuntele unui contract trebuie stabilite corect şi, mai târziu, va economisi timp, căci nu vor fi trecute cu vederea (Ar trebui să ai un tipar Ansamblu şi Mă apropii de pentru a *trece cu vederea* ceva).

Ai putea cere unei persoane care are profil Detalii şi Ansamblu să medieze discuţia dintre voi, practic *traducându-vă* unul altuia ce spune fiecare. Dacă tu eşti cel care mediază, va trebui să asiguri ambele părţi că abordările lor sunt importante şi relevante, indiferent de cum sunt cu adevărat.

Pentru o persoană cu tipar Detalii, va trebui să îi răspunzi cu problemele şi Criteriile ei, iar apoi să descrii secvenţa conform căreia veţi proceda, ceea ce include să traduci elementele în termeni de Ansamblu. Pentru o persoană cu profil Ansamblu, oferă-i imaginea de ansamblu. „Principalul este să ne asigurăm că vă puteţi înţelege unul pe altul; vă voi ajuta în acest proces”.

Alte variante presupun să îl faci pe cel Detalii să alcătuiască o listă cu problemele importante pentru a-l ajuta pe cel

Ansamblu să înţeleagă. Pentru a face o persoană Ansamblu să fie mai clară faţă de una cu tipar Detalii, pune-i întrebări referitoare la simţuri cum ar fi „De unde ştii când e bine?” sau „Poţi să îmi dai un exemplu concret?” ori „Ce ar trebui să se întâmple exact?”

Pentru a profita de punctele tari ale fiecăruia, cere-i unui individ Detalii să verifice detaliile oricărui acord (mai ales dacă este şi Mă îndepărtez de astfel încât să poată observa omisiunile şi erorile). Persoana cu tipar Ansamblu va putea să spună în linii mari dacă procesul se află pe calea cea bună.

Secretul este să îl faci pe fiecare să înţeleagă felul în care funcţionează el şi celălalt. Pot folosi aceste diferenţe complementare în beneficiul reciproc, dacă le acceptă şi reglează procesul, aşa cum este explicat mai sus, pentru a lua în calcul nevoile şi punctele tari ale fiecăruia.

Când cineva are un tipar Detalii foarte ridicat, cum poţi să interacţionezi cu el pentru a-l face să ajungă mai repede la finalul secvenţei? Unul dintre lucrurile pe care le poţi face este să îl întrebi ce se întâmplă la sfârşit. Aceasta ar putea fi percepută ca o brutalitate, dar cel puţin nu este o întrerupere.

De ce toate cântecele pe care le ştiu se termină cu ta, la, la?

Iată o analogie pentru a ilustra cum procesează informaţia o persoană cu tipar Detalii. Când oamenii vor să îşi amintească versurile unui cântec, încep, de obicei, să fredoneze melodia de la început, deoarece versurile sunt stocate secvenţial în memoria lor. Dacă îi întrerupi, îşi pierd firul gândirii şi vor trebui să o ia de la început. Dacă doar vorbesc şi răspund nu o vor lua de la capăt; ceea ce îi face să reînceapă iar este *întreruperea*. S-ar putea să îi ajute să treacă mai departe dacă îi întrebi „Şi pe urmă ce s-a întâmplat?”. Făcând acest lucru, respecţi secvenţa şi îi faci să treacă la etapa următoare. Sintagma „pe urmă” implică faptul că s-a întâmplat ceva înainte, şi ceva după. O altă sugestie, dacă nu au un profil Detalii peste limite, este să le ceri să avanseze mai repede, ca şi cum ar avea gândurile înregistrate.

Angajarea

Acest post cere mare atenţie la detalii particulare, secvenţiale pentru perioade de timp extinse sau această muncă de detaliu reprezintă doar o mică parte din

responsabilităţi? Munca de contabilitate are nevoie de cineva care se poate concentra asupra detaliilor pentru perioade mari de timp; hotărârea strategiilor finale este un fel de sarcină mult mai aproape de imaginea de ansamblu. Managementul personalului şi al proiectului tind să fie posturi pentru cei cu tipar în mare parte Ansamblu.

Multe posturi de producţie sunt minuţioase şi secvenţiale prin natura lor, cum ar fi munca de la linia de asamblare. Oamenii cu tipar Ansamblu vor face multe greşeli din cauza faptului că nu dau atenţie la detalii în acest fel de muncă. Pentru controlul calităţii este necesar un tipar în mare parte Detalii, dar şi Proceduri şi Mă îndepărtez de.

Cea mai importantă întrebare la care trebuie să răspunzi când stabileşti profilul unui post este *în ce măsură e necesară atenţia la detalii*? Nu ţi-ai dori ca farmacistul să calculeze în linii mari doza atunci când îţi face un medicament.

Şefi dificili

Dacă un manager are o preferinţă egală pentru Detalii şi Ansamblu, poate fi foarte dificil să lucrezi pentru el. Acest tip de manager nu doar că nu ştie *ce* trebuie făcut, dar are tendinţa să devină foarte amănunţit în a le explica angajaţilor *cum* se face. Deoarece el, ca manager, are ceva de făcut în ambele aspecte ale muncii, adesea nu deleagă sarcini, crezând că este mai uşor să o facă el sau că se poate descurca mai bine. Când este combinat cu un tipar Cooperant (vezi Stilul de Lucru), nu mai lasă nimic de făcut pentru angajaţi.

Unul dintre avantajele preferinţei egale pentru detaliu şi imaginea de ansamblu este că această persoană poate face sarcini şi analize complexe. Se poate ocupa de orice nivel sau de întreg.

Vânzări, Marketing şi Propunerea de Oferte

Posibilii cumpărători care au un tipar Ansamblu vor dori descrieri largi care să se armonizeze Criteriilor lor. După cum este de aşteptat, oamenii cu profil Detalii vor toate faptele, puse în ordine. Reclamele pentru produsele

tehnice sau pentru software conţin, adesea, multe specificaţii chiar în corpul lor. Acestea ar putea fi însoţite de o altă reclamă, pentru cumpărătorii cu tipar Ansamblu, cu o imagine grăitoare şi câteva cuvinte.

Multe companii, atunci când propun o ofertă, nu ştiu dacă grupul care va cumpăra este format în mare parte din oameni cu profil Detalii, Ansamblu sau amândouă. De ce să rişte dând prea multe informaţii sau prea puţine? Propunerile *trebuie* să conţină multe detalii. *Descrierea* succintă a produsului va fi citită de cei cu tipar Ansamblu, care vor arunca din când în când o privire la sumar, pentru a găsi detaliile de care au nevoie pentru a-şi completa imaginea. Cei cu profil Detalii şi oamenii cu tipar amestecat vor avea nevoie de tot textul pentru a lua o decizie.

Viaţa, Universul şi Totul

În faimosul roman science-fiction al lui Douglas Adams, „Ghidul autostopistului galactic”, marea întrebare a vieţii, a universului, a tot, era pusă celui mai mare calculator din câte existaseră vreodată. După secole de calcule şi multe speculaţii făcute de filosofii din univers, minunatul calculator a oferit populaţiei răspunsul aşteptat. Acesta era: 42. Ei, la ce poţi să te aştepţi când pui o întrebare Ansamblu unei entităţi cu tipar Detalii?

Cu capul în nori

Una dintre problemele cu care se confruntă oamenii cu tipar Ansamblu „cu capul în nori” are legătură cu faptul că rămân pe tărâmul conceptual. Un prieten de-al meu, care are o combinaţie de Ansamblu şi Reactiv, fusese şeful departamentului de Resurse umane pentru o firmă mare din Franţa. S-a despărţit de firmă din cauza unor neînţelegeri legate de politica organizaţională.

L-am întrebat: „Ce o să faci acum?” Mi-a răspuns: „Atunci când cineva trebuie să lucreze cu o companie este important ca politicile şi valorile să fie la fel, iar ceea ce este cu adevărat important pentru mine este să stabilim o filosofie umanistă”. Am spus „Bine. Cei vei face acum ca să găseşti acest fel de companie?” El a continuat „Este

important să înţelegi că filosofia trebuie să fie cea corectă". Începeam să îmi pierd răbdarea „Deci, ce ai de gând să faci ca să îţi găseşti un serviciu?", am ţipat eu. El trebuia să îşi împartă sarcina de a face următoarea mişcare profesională în mici etape şi să aibă un plan de acţiune care să se plieze Criteriilor lui.

Oamenii care sunt foarte Ansamblu pot prezenta lucrurile într-o ordine aleatorie (ce zici de oximoronul ăsta?), deoarece ei privesc imaginea de ansamblu. Adesea nu se mai obosesc să pomenească legătura dintre elemente sau idei, căci ei pot vedea întreaga relaţie. Deseori, oamenii nu vor şti despre ce este vorba.

Am discutat despre cele două tipare. Înţelegi imaginea de ansamblu? Sau trebuie să îţi ofer mai multe detalii?

Rezumat

Arie întrebare: Nu există întrebări pentru această categorie.

Detalii: Se ocupă de detalii şi secvenţe. Nu poate vedea imaginea de ansamblu.

Ansamblu: Preferă imaginea generală, de ansamblu. Se poate ocupa de detalii pentru perioade scurte.

Distribuţie: Detalii 15%

Egal Detalii şi Ansamblu 25%

Ansamblu 60%

(conform Rodger Bailey, în Contextul de Lucru)

Limbajul de Influenţare

Detalii: exact; precis; particular; dă multe detalii

Ansamblu: imaginea de ansamblu; esenţial; ideea este că; în general

Când sugestiile nu funcţionează: Direcţia atenţiei ca tipar de lucru

Persoana este atentă în mod firesc la comportamentul nonverbal al celorlalţi sau la propria experienţă internă?

Categoria direcţiei atenţiei ca tipar de lucru dezvăluie dacă o persoană poate sau nu să perceapă şi să răspundă automat la limbajul trupului şi la tonul vocii

celorlalţi oameni. Există două tipare:

Sine

Oamenii cu tipar Sine nu arată multe emoţii, deşi au sentimente. Întotdeauna există un decalaj între momentul în care primesc un stimul şi cel în care răspund la acesta. Ei reacţionează în funcţie de ceea ce consideră că este potrivit. Aceste persoane sunt convinse doar de *conţinutul* a ceea ce spun oamenii, nu de tonul vocii, de limbajul trupului sau de nivelul de rapport. Le este greu să stabilească un rapport deoarece nu observă limbajul trupului celorlalţi şi, prin urmare, pierd multe indicii. Pur şi simplu, oamenii cu acest tipar nu observă aluziile.

Ei ştiu cât de bine merge comunicarea bazându-se doar pe propriile sentimente. Ca rezultat, tind să nu fie cunoscători ai comunicării interpersonale. La muncă, mulţi dintre cei cu tiparul Sine devin experţi tehnici în domenii în care abilităţile de comunicare nu sunt foarte importante.

Alţii

Persoanele cu tipar Alţii au reflexe automate la comportamentele oamenilor. Sunt vioaie (pentru cultura lor) şi răspund cu expresii faciale, mişcări ale corpului şi modificări ale tonului vocii. Ştiu cât de bine merge comunicarea bazându-se pe răspunsurile pe care le observă, *conştient sau inconştient,* la cealaltă persoană. Aceşti oameni sunt buni la a crea şi a păstra un rapport, dacă au şi celelalte tipare potrivite.

Distribuţie %

(*în Contextul de lucru, Rodger Bailey*)

Sine	Alţii
7 %	93 %

Unul din paisprezece oameni

Conform cercetării lui Rodger Bailey în Contextul de lucru, aproximativ unul din paisprezece oameni va avea un tipar în principal Sine, dacă aceste statistici sunt adevărate pentru populaţia generală. Din experienţa mea, cred că vei găsi mai mulţi care se află undeva la mijloc

între cele două profiluri.

Recunoaşterea tiparului

Nu există un test verbal pentru acest tipar, căci se vede în prezenţa sau absenţa limbajului trupului. Pentru a verifica direcţia atenţiei, obişnuiesc să scap ca din greşeală un creion. Oamenii cu tipar Alţii se vor apleca spontan şi îl vor ridica, dacă îl văd sau îl aud căzând. Cei cu profilul Sine nu îl vor ridica. Când vorbesc cu cineva la telefon, strănut sau am un acces de tuse în mijlocul unei fraze. Partenerul de conversaţie spune echivalentul lui cultural al lui Gesundheit (*n*. redgermană: noroc) sau continuă ca şi cum nu s-ar fi întâmplat nimic?

Următoarele indicii vor fi, de asemenea, vizibile pe parcursul discuţiei:

Sine

Absenţa răspunsurilor comportamentale echivalente cultural cum ar fi datul din cap, a spune „aha” etc.

reacţionează doar la conţinutul a ceea ce spui nu „ridică creionul”.

e nu observă sau nu răspunde la tonul vocii tale expresii faciale şi variaţie a vocii puţine sau deloc

Alţii răspunde atât la conţinutul, cât şi la aspectele nonverbale ale comunicării dă din cap, se mişcă, spune „aha” etc., drept răspuns animat (pentru cultura din care face parte)

Să spunem că vorbesc cu cineva care are tiparul Sine şi că eu, cu umerii căzuţi, cu buza inferioară ieşită în afară şi pe un ton plângător spun „Sunt foarte bucuroasă că sunt aici”. Interlocutorul va crede că eu *chiar* mă bucur să mă aflu acolo. Acest tip de persoană, dacă nu spui clar „Sunt nervos şi iritat”, nu înţelege. Sugestiile nu vor funcţiona, nici sarcasmul ca metodă de comunicare.

Deşi doar 7% din populaţie în Contextul de lucru are un profil Sine, probabil că mulţi se află la graniţă; adică, au ceva din tiparul Sine. Poţi recunoaşte aceste persoane atunci când scapi creionul. Se uită la el, la tine, înapoi la creion şi abia atunci s-ar putea să se hotărască în cele din urmă să îl ridice. Nu este spontan, nu este un reflex. O

acţiune din reflex este ceva în afara controlului voluntar. Uneori poţi să recunoşti aceste persoane de graniţă pentru că, deşi s-ar putea să nu folosească limbajul trupului (adică expresii faciale, gesturi şi variaţii ale vocii), pot să observe şi să răspundă la comportamentul nonverbal al celorlalţi.

Exemple

Nu există exemple de cuvinte pentru această categorie. Doar observarea comportamentului îţi va permite să identifici tiparele „Sine" şi „Alţii".

Iată un exemplu de la televiziunea americană. Într-un serial numit M*A*S*H, un personaj pe nume Radar ştia întotdeauna ce doreau sau simţeau celelalte personaje înainte ca acestea să ştie. Observa semnale şi indicii într-un mod extrem de intuitiv, avea un profil Alţii ieşit din comun.

Pentru un exemplu de Sine, ne putem aminti de Pat Paulsen, un comic lipsit de mimică şi care a candidat la preşedinţie în Statele Unite ale Americii de mai multe ori în anii 1960.

Când susţineam un seminar dintr-o serie întreagă despre comunicare şi rezolvarea conflictelor la CERN (Centrul European de Cercetări Nucleare) de la Geneva, exista un inginer care avea un tipar Sine puternic. Spre iritarea celorlalţi participanţi, oprea tot timpul discuţia pentru a întreba definiţii mai explicite ale termenilor. El filtra *conţinutul* a ceea ce se spunea. Le-am cerut participanţilor să facă un exerciţiu pe grupuri în care aveau să exerseze unele dintre tehnicile de confruntare. O persoană trebuia să observe şi să ofere feedback în timp ce fiecare juca diferite roluri. Când m-am dus la grupul lui, aproape că plângea pentru că, deşi înţelesese că trebuia să observe ceva, nu vedea şi nu auzea nimic. A trebuit să fac nişte consiliere pe loc pentru a-l ajuta să se concentreze asupra a ceea îi *era* posibil.

Definiţia unei gazde bune este să ştie ce vor oaspeţiuei înainte ca ei înşişi să îşi dea seama că vor. De exemplu, când te afli în casa cuiva şi nu găseşti cleştele pentru salată, una dintre gazde îţi rezolvă dilema şi aduce

unul fără ca tu să zici nimic? O persoană cu profil Sine nu ar observa că ai nevoie de el. Ar trebui să ceri.

Comunicarea

Unii oameni m-au întrebat dacă o persoană cu tipar Sine s-ar simţi inconfortabil în situaţii sociale. Cum ştie o persoană cu profil Sine dacă se desfăşoară bine comunicarea? Se va concentra asupra a ceea ce se spune şi ce simte în această privinţă, fără să observe nuanţele comunicării nonverbale şi, astfel, poate fi destul de mulţumită. Un om cu tipar Alţii poate evalua conversaţia observând inconştient semnalele limbajului trupului şi ascultând tonul vocii. Cel mai probabil, oamenii cu tipar Alţii, comunicând cu o persoană cu tipar Sine, se vor simţi mai inconfortabil din cauza lipsei de răspunsuri nonverbale prin care, de obicei, primesc feedback.

Când comunici cu un om cu profil Alţii, calitatea rapportului pe care îl stabileşti este la fel de importantă pentru aceasta ca şi substanţa a ceea ce comunici. Cei cu tipar Sine nu sunt influenţaţi de nivelul de rapport pe care îl ai cu ei, aşa că va trebui să fii foarte riguros în prezentarea argumentelor sau explicaţiilor.

Angajare

De obicei, persoanele cu profil Sine nu reuşesc la locurile de muncă în care este nevoie de abilitatea de a crea şi de a păstra un rapport. Nu sunt potrivite pentru munca de relaţii cu clienţii sau pentru a trata cu clienţi furioşi. Oamenii cu tipar Sine se descurcă bine acolo unde este nevoie de experienţă tehnică.

În anii 1980, în timp ce susţineam o serie de cursuri despre comunicarea interpersonală într-o mare companie de înaltă tehnologie, de multe ori puteam să îmi dau seama dacă un participant era de la departamentul de informaţii, de obicei în primele cinci minute de conversaţie. Mulţi oameni cu tipar Sine au devenit experţi tehnici în tehnologia informaţiei şi în alte domenii care au la bază cunoştinţe tehnice. Aceştia au tendinţa să se descurce bine acolo, în afara situaţiilor în care a şti cum să te comporţi la birou este o calitate.

Făcând această generalizare, trebuie să spun că de atunci am observat mult mai multe persoane cu tipar Alţii care lucrează în servicii informatice decât în urmă cu câţiva ani, deoarece companiile cer tot mai des atât abilităţi interpersonale, cât şi tehnice. După cum mulţi dintre voi ştiţi direct, cunoscătorii poştei electronice au descoperit chiar moduri de a exprima sentimente prin text, incluzând tonul vocii şi emoţiile în „emoticonuri” cum ar fi: –) (zâmbet); –) (făcut cu ochiul): – ((trist): – Q (pe aproape, dar nu chiar) şi aşa mai departe. Folosirea MAJUSCULELOR indică ŢIPATUL. (Preferatul meu este * %), care arată că *azi îmi stă părul prost şi nu îmi pasă*).

Persoanele cu tipar Alţii, dacă au şi profilul Alegere din categoria Răspuns la Stres, au abilitatea de a-i înţelege pe ceilalţi.

Tiparul Sine nu se schimbă niciodată?

În teorie, profilul Sine poate fi ori *unicontextual*, ori *transcontextual*. Transcontextual înseamnă că acest tipar există în mai multe Contexte pentru o persoană. Ambele cazuri sunt posibile. Din experienţa mea de până acum, am observat mai multe persoane Sine care au acest tipar prin mai multe Contexte decât cei care sunt Sine într-un singur Context. O studentă mi-a spus despre soţul ei care „niciodată nu pare să bage de seamă ce se petrece”. I se părea că întotdeauna trebuia să îi *spună* ea.

Sfatul meu ar fi că este mai riguros să verifici în diferite Contexte decât doar să presupui că cineva care are un tipar Sine va avea întotdeauna acel profil.

Limbajul de Influenţare

Fii atent atât la nivelul de rapport pe care l-ai stabilit, cât şi ca enunţurile tale să fie logice. îţi aduci aminte de Mr. Spock?

Sine menţine comunicarea concentrată pe conţinut aliniază-te cu Criteriile, Canalul şi Modul lui de Convingere

Alţii este influenţat de profunzimea rapportului

Nu există un limbaj de influenţare anume pentru cei cu tiparul Sine. Fii atent la conţinut, deoarece ei nu filtrează după relaţie. Fii foarte riguros în ceea ce spui.

Defineşte-ţi corect termenii. Dacă au şi un tipar Mă îndepărtez de îţi vor face argumentele praf, dacă nu sunt bine fondate. Nu are rost să te superi; aşa funcţionează ei.

Rezumat

Direcţia Atenţiei întrebare: Nu există întrebare pentru această categorie.

Sine: Se îndreaptă spre propria lui experienţă.

Nu observă comportamentul nonverbal sau tonul vocii.

Alţii: Are răspunsuri prin reflex automat la comportamentul nonverbal.

Distribuţie: Sine 7%

Alţii 93%

Limbaj de Influenţare

Sine: Concentrare asupra conţinutului, armonizează-te cu Criteriile, Canalul şi Modul lui de Convingere.

Alţii: Este influenţat de profunzimea rapportului.

Disperat sau rece ca gheaţa: Răspunsul la stres ca tipar de lucru

Cum reacţionează o persoană la stres în Contextul profesional?

Nu ţi-ar plăcea să ai un mod de a afla în *cinci minute* sau *mai puţin* dacă cineva poate face faţă unui post cu un nivel ridicat de stres?

Categoria Răspuns la Stres studiază cum răspunzi la presiunile, de la muncă sau din altă parte, *tipice* Contextului în care te afli. Nu se referă la cum răspunde cineva la dramele importante ale vieţii, căci aproape toată lumea ar avea un răspuns emoţional în astfel de situaţii. Oamenii răspund la aceste presiuni „normale” în următoarele trei feluri:

Sentiment

Persoanele cu un tipar Sentiment au răspunsuri emoţionale la nivelurile *normale* de stres de la muncă. Au emoţiile lor şi *le păstrează*. Prin urmare, le poate fi foarte greu să facă faţă pe termen lung posturilor cu un nivel ridicat de stres. Pentru mulţi alţii, par să reacţioneze exagerat la situaţii sau să fie hipersensibile. Sunt foarte

potrivite pentru munca artistică sau creativă, unde emoţiile oferă inspiraţie. Ca agenţi de vânzări, li se pare dificil să facă faţă respingerii şi, ca rezultat, s-ar putea să nu caute noi clienţi cât de des ar trebui.

Alegere

Oamenii cu profil Alegere au mai întâi un răspuns emoţional la stresul normal de la muncă şi apoi se întorc sau

166 stss Cuvinte care schimbă minţi nu într-o stare lipsită de emoţii, după cum doresc, într-o situaţie dată. *Ei aleg*. Deoarece au emoţii, îi pot înţelege pe ceilalţi sau pot alege să nu o facă. Tind să fie buni ca manageri de personal, căci pot combina partea personală a muncii şi se pot distanţa atunci când este nevoie.

Gândire

Indivizii cu un tipar Gândire nu au răspunsuri emoţionale la stresul *normal* într-un Context dat. Le este greu să îi înţeleagă pe ceilalţi, deoarece ei înşişi nu intră în stări emoţionale. Nu se vor panica în cazul celor mai multe urgenţe, ci îşi vor păstra calmul. Sunt persoane de încredere în posturi cu nivel ridicat de stres.

— Distribuţie %

(*în Contextul de lucru, Rodger Bailey*)

Sentiment	Alegere	Gândire
15%	70%	15%

Recunoaşterea tiparului întrebare: SPUNE-MI O SITUAŢIE DE MUNCĂ ÎN CARE AI AVUT PROBLEME.

Pentru alte contexte decât cel de muncă, nu trebuie decât să înlocuieşti „situaţie de muncă” cu acel Context. Adică, spune-mi o decizie de cumpărare în care ai avut probleme.

Când pui această întrebare, evită ca persoana să îţi spună despre toate ocaziile în care a avut o anumită problemă. „De fiecare dată când un client este nemulţumit de serviciul nostru, devin neliniştit/4 Asigură-te că persoana alege o anumită situaţie dificilă (nu catastrofică) pe care şi-o aminteşte. Ce trebuie tu să stabileşti, în timp

ce ea povesteşte acea situaţie, este dacă a intrat într-o stare emoţională şi a rămas blocată aşa, dacă a avut un răspuns emoţional şi a trecut peste el sau dacă nu a avut niciun fel de reacţie emoţională.

Indicatori nonverbali

Pentru categoria Răspuns la Stres, nu există tipare lingvistice pe care să le cauţi. Pentru a recunoaşte profilul, va trebui şi să observi şi să asculţi în căutarea semnalelor nonverbale, a schimbărilor din felul în care se comportă persoana.

Sentiment are un răspuns emoţional vizibil şi vocal atunci când descrie o situaţie dificilă modificări în 3 sau mai mulţi dintre următorii indicatori de schimbare în starea emoţională:

— Poziţia corpului, gesturi

— Încordarea musculaturii feţei

— Ochi trişti

— Vocea îşi schimbă timbrul, tonul, viteza şi volumul va rămâne în starea emoţională pe tot parcursul povestirii

Alegere va avea emoţii iniţial şi le va abandona cel puţin o dată

Gândire nu va avea emoţii

Atenţie: Este posibil, atunci când pui această întrebare, ca cealaltă persoană (dacă are un tipar Sentiment sau dacă alege să vorbească despre o catastrofă) să intre într-o stare emoţională extrem de negativă sau de dureroasă. Din acest motiv, asigură-te că pui întrebarea pentru Răspunsul la Stres înaintea celor pentru Stil şi Organizare: „Spune-mi despre o experienţă profesională care a fost (*Criteriile tale pozitive*). Ce ţi-a plăcut la ea?” Este important să te asiguri că nu laşi pe cineva într-o stare emoţională negativă. Faptul că îi reaminteşit de situaţii asociate cu Criteriile lui pozitive îl va ajuta să treacă într-o dispoziţie mai pozitivă. Dacă tot mai pare să fie indispus, poţi să îi ceri să schimbaţi locurile, pentru a-l scoate din starea negativă.

Exemple:

Aceste tipare nu pot fi recunoscute decât observând

şi ascultând în căutarea acelor schimbări de comportament enumerate mai sus, nu din structura limbii.

Pentru o demonstraţie a celor trei tipare, vezi seria mea de audiocasete: *Understanding and Triggering Motivation*: *The LAB Profile1*.

Pentru un bun exemplu al tiparului Alegere, urmăreşte-o pe căpitanul Kathryn Janeway (interpretată de Kate Mulgrew) din serialul de televiziune *Star Trek*: *Voyager*.

Angajarea

Este foarte util să fii atent la acest tipar, deoarece anumite profesii cer anumite tipuri de răspunsuri. De exemplu, profilul Gândire ar fi cel mai potrivit pentru un pilot de avion sau pentru un controlor de trafic aerian. Îţi poţi închipui ce s-ar întâmpla dacă un pilot cu tipar Sentiment ar observa că drept spre nava lui se îndreaptă alt avion? Controlorii de trafic aerian pe care i-am instruit mi-au spus că, de obicei, poţi să îţi dai seama dacă cel de lângă tine trece printr-un *incident grav*. Se pare că energia tensiunii *radiază*.

Dacă rapportul şi înţelegerea sunt importante pentru un post, atunci tiparul Alegere este cel mai bun. Cei cu acest profil au sentimente, dar pot şi să iasă dintr-o stare emoţională, dacă este nevoie, pentru a privi situaţia sau a acţiona. Când ai emoţii în mod regulat, este mai simplu să recunoşti că şi alţi oameni au sentimente. Dacă Harry rămâne la nivelul analitic, raţional, ca răspuns la sentimentele lui Sally, probabil că nu va înţelege cât de importante sunt pentru Sally sentimentele ei, nici nu le va înţelege.

Wiezi secţiunea Resurse pentru detalii.

Mulţi oameni cu profesii artistice au tipar Sentiment, deoarece arta este adesea o expresie a sentimentelor şi a emoţiilor. Am descoperit că activitatea principală a personalului din multe restaurante alese (mai ales în Europa) este nu servirea clientului, ci încercarea de a-l face pe bucătar fericit. Mulţi bucătari sunt oameni extrem de emoţionali. Când se înfurie din cauza a ceva, tună şi

fulgeră.

Atacuri de incompetenţă în posturile de vânzări, indivizii cu tipar Sentiment sunt adesea demoralizaţi atunci când se confruntă cu respingerea din partea posibililor clienţi, deoarece cred că este ceva personal. Înseamnă că se vor simţi adesea stresaţi în acest post şi s-ar putea chiar să devină predispuşi la ceea ce una dintre prietenele mele numeşte *atacuri de incompetenţă*. Un atac de incompetenţă nu are nicio legătură cu adevăratul nivel de competenţă al cuiva, ceea ce poate fi excelent. Este credinţa puternică, bazată pe emoţii, pe care o are cineva, de obicei cu tipar Sentiment, că este incompetent.

Consilierea profesională

Când consiliez pe cineva în privinţa alegerilor profesionale, dau mare atenţie acestui profil, deoarece oferă o indicaţie despre cât de mult stres poate suporta acea persoană.

Pasiune

Există şi alte probleme de luat în considerare. Deşi un om cu un tipar Sentiment ridicat poate fi predispus să sufere din cauza stresului, are nevoie şi de pasiune şi intensitate. Când o persoană are şi profil Sentiment, şi Opţiuni într-un Context, aceasta este foarte pasională în privinţa descoperirii variantelor, o combinaţie foarte creativă.

Managementul stresului şi al oamenilor

Conform lui Rodger Bailey, majoritatea populaţiei de la locul de muncă are un tipar Alegere (70%). Asta înseamnă că atunci când oamenii sunt confruntaţi cu o situaţie dificilă sau problematică, mai întâi vor avea o reacţie emoţională. Ca manager, îi poţi sprijini pe aceştia să se *disocieze* de sentimentele lor, dacă se poate, ajutându-i să schimbe perspectivele.

Există câteva moduri de a face asta. Poţi distorsiona timpul întrebându-i: „Poţi să-ţi imaginezi ce vom crede despre situaţia asta peste doi ani?” Poţi să îi faci să o vadă din perspectiva altcuiva: „Nu cred că le va păsa prea mult clienţilor noştri de asta”. Sau îi poţi face să vadă totul din

afară: „Dacă ai fi o muscă pe un perete când s-ar întâmpla asta, ce ai observa?”

Pentru oamenii cu tipar Sentimente, probabil că va trebui să îţi exersezi abilităţile de rezolvare şi de mediere a conflictelor. Pentru a le păstra motivaţia, dă-le sarcini faţă de care pot dezvolta o pasiune. Când muncesc, fii atent la semnele de nemulţumire şi de încărcare cu tensiune. Aceşti oameni sunt cei mai predispuşi să sufere de boli provocate de stres, deoarece se simt stresaţi mai des decât cei cu alte tipare. Cei cu profil Sentiment pot reacţiona exagerat, mai ales în circumstanţe încordate sau conflictuale. Ar fi util pentru ei să înveţe cum să disocieze sau cum să se calmeze. (Pentru o explicaţie clară a tiparului Sentiment, vezi personajul jumătate om, jumătate klingonian, B’Elanna Torres jucat de Roxann Biggs-Dawson din *Star Trek*: *Voyager*).

Când te confrunţi cu o reacţie extrem de intensă din partea unui angajat, creează un rapport ridicând tonul la acelaşi nivel cu al lui în timp ce spui ceva pozitiv sau surprinzător: „Sunt aşa de supărat că eşti supărat, că deja îmi vine să îmi smulg părul din cap!” Spunând ceva de genul acesta, vei atrage atenţia celuilalt, astfel încât să îi poţi canaliza energia spre o direcţie mai productivă.

Oamenii cu profil Gândire sunt extrem de apreciaţi acolo unde este nevoie de cineva cu un cap limpede. Aceste persoane petrec mult timp disociindu-se deja de propriile sentimente şi pot fi chemate când este nevoie de o abordare raţională. Totuşi, nu te aştepta ca ele să creeze un rapport cu cei care se află într-o stare emoţională, deoarece nu vor avea înţelegere. Oamenii cu tipar Gândire, mai ales dacă au o combinaţie cu Intern, pot, totuşi, să suporte căldura şi sunt capabili să stea în bucătărie!

Influenţarea Limbajului

Poţi *ridica* moralul oamenilor într-un mod extraordinar doar *fiind lângă ei* şi arătând ce este raţional.

Sentiment fă-i să fie entuziasmaţi de ceva şi să se concentreze asupra emoţiei, folosind astfel de cuvinte:

Intens; interesant; uluitor; extraordinar etc.

Alegere vorbeşte în termeni care arată că poţi intra şi ieşi dintr-o stare emoţională:

adică: „Poţi să te entuziasmezi pentru asta şi apoi să îţi dai seama că are şi logică”.

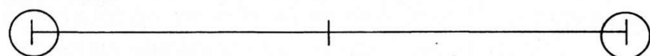
Gândire prezintă fapte *logice*:

realitatea pură; faptele concrete; gândirea limpede; statisticile

Gama limbajului şi cultura

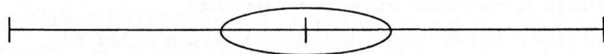
Utilizarea cuvintelor cu încărcătură emoţională mare nu este neapărat un indicator al unui tipar Sentiment. Unele culturi folosesc superlative pentru vorbirea curentă, în timp ce altele le evită cât mai mult posibil.

De exemplu, bănuiesc că utilizarea superlativelor este o altă diferenţă între culturile americană şi canadiană de limbă engleză. S-ar putea să fi observat că, în comparaţie cu alte culturi vorbitoare de limbă engleză, americanii au tendinţa să folosească un vocabular care se îndreaptă spre extreme, de la DEZASTRU TOTAL, la un capăt, la MAGNIFIC, la celălalt. Francezii şi canadienii de limbă franceză obişnuiesc să facă şi ei la fel.



– dezastru total **magnific +**

Canadienii de limbă engleză (şi, din experienţa mea, canadienii de limbă franceză din afara Québec-ului) tind să se apropie de mijloc, într-o rază care merge de la DESTUL DE RĂU la DESTUL DE BINE.

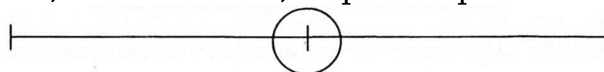


– destul de rău **destul de bine +**

Am auzit că americanii discută despre cât de greu le este să îi facă pe canadienii de limbă engleză să fie entuziasmaţi de ceva. Sfatul meu pentru canadieni, atunci când îi ascultă pe americani descriind ceva, este să aplice regula simplă a celor de la Monty Python şi să împartă tot ce aud la zece2.

Prin comparaţie, englezii (mai ales cei din păturile

superioare ale societăţii) par să aibă o gamă lingvistică şi mai mică, ei merg de la UN E BINE, pentru partea negativă, la UN E RĂU, în partea pozitivă.



2 „împărţirea la zece" este dintr-un sketch din răsunătoarea serie britanică de televiziune: Monty Python's Flying Circus.

Pentru a influenţa pe cineva folosind Limbajul de Influenţare pentru Răspunsul la Stres, va trebui să alegi tipul de limbaj potrivit culturii lui.

Rezumat

Răspunsul la Stres întrebare: Spune-mi despre (*o situaţie de muncă*) care ţi-a făcut probleme.

Sentiment: Răspunsuri emoţionale la niveluri

„Normale64 de stres. Rămâne cu sentimentele.

Alegere: Poate avea sau renunţa la sentimente voluntar. Bun la înţelegere.

Gândire: Nu are sentimente la niveluri normale de stres. Nu ştie să arate înţelegere. Rămâne calm în posturile cu grad ridicat de stres. *Distribuţie*: Sentiment 15%

Alegere 70%

Gândire 15%

(Conform cercetării lui Rodger Bailey în Contextul de muncă)

Limbajul de Influenţare

Sentiment: intens; interesant; uluitor; minunat

Alegere: înţelegere; potrivit; e logic şi pare bine

Gândire: gândire clară; logic; raţional; realitate pură; fapte concrete; statistici

Vreau să fac *eu*: Stilul de Lucru

Ce fel de mediu îi permite persoanei să fie cel mai productivă: *munca de una singură, în timp ce alţii sunt în jur sau împărţirea responsabilităţii*?

Categoria Stil de Lucru îţi va permite să descoperi

(sau să confirmi) felul în care poţi să dai totul; fie că vrei să îţi împarţi activitatea cu alţii, să o faci singur în timp ce îi implici şi pe alţii sau să munceşti singur.

Independent

Oamenii care au un tipar Independent în Contextul de lucru vor *să lucreze singuri* şi să fie *singurii responsabili*. Productivitatea lor are de suferit dacă sunt şi alţii în jurul lor sau dacă trebuie să împartă responsabilitatea cu altcineva. Când sunt întrerupţi, îşi pot pierde şirul gândurilor. Preferă să muncească într-un birou cu uşa închisă. La extremă, se poate să uite să se consulte cu alţii (mai ales dacă sunt şi Interni).

Expresia „O cămilă este un cal creat de o comisie4 a fost probabil spusă prima dată de cineva cu acest tipar. Ca manager, o persoană Independentă va face toată munca de una singură şi, probabil, nu va stabili cu uşurinţă un rapport.

Proximitate

Indivizii cu profil Proximitate vor *un teritoriu de responsabilitate clar*, dar trebuie să îi aibă şi pe *alţii implicaţi* sau în jur, în proximitate. Au nevoie de responsabilităţi bine definite pentru a fi şi a rămâne motivaţi, iar sarcinile lor trebuie să implice şi alţi oameni. Productivitatea le va scădea dacă împart responsabilitatea şi autoritatea cu alţii, sau dacă trebuie să lucreze complet singuri.

Dintre cele trei tipare, acesta este cel mai potrivit pentru posturile de managementul personalului şi al proiectului. Se vor asigura că toată lumea ştie ce responsabilităţi are. Oamenii cu tipar Proximitate se descurcă bine ca şefi sau atunci când au un şef, atât timp cât teritoriile sunt bine definite.

Cooperant

Persoanele cu profil Cooperant vor să muncească şi *să împartă responsabilitatea cu alţii*. Ele cred în 2 + 2 = 5, întregul este mai mare ca suma părţilor lui, Principiul Sinergiei. Aceşti oameni au probleme cu termenele limită şi cu îndeplinirea sarcinilor, dacă trebuie să muncească de

unii singuri. Nu au nevoie să aibă un teritoriu la conducerea căruia să se afle şi, ca manageri, vor vrea să facă totul*âm preună cu* angajaţii lor.

Gluma cu becul şi californienii descrie acest tip de indivizi. De câţi californieni este nevoie pentru a schimba un bec? De şase: unul schimbă becul şi ceilalţi cinci *împărtăşesc experienţa*.

Tiparul Cooperant nu înseamnă neapărat că persoana cooperează, în sensul comun al termenului, ci doar că are nevoie să facă o activitate *împreună cu* altcineva. Când fiul meu mai mare, Jason, avea cam cinci ani, a petrecut o oră întreagă construind o barcă din piese de Lego. Băiatul meu mai mic, Sammy, care avea atunci cam doi ani şi jumătate, a coborât din camera lui şi a făcut barca bucăţi. Jason a fost foarte supărat, dar din punctul de vedere al lui Sammy, Jason avusese *tupeul să o facă singur-singurel*. Nu îl aşteptase pe Sammy, să o facă *împreună*. Asta era de netolerat pentru Sammy, care, de obicei, nu se ducea să se joace singur. Uneori poate fi destul de neastâmpărat când se joacă, dar are nevoie de companie.

Distribuţie %

(*în Contextul de lucru, Rodger Bailey*)

Independent	Proximitate	Cooperant
20%	60%	20%

Recunoaşterea tiparului întrebări: SPUNE-MI DESPRE O EXPERIENŢĂ PROFESIONALĂ CARE A FOST (Criteriile lui).

aşteaptă răspunsul DE CE ŢI-A PLĂCUT?

Pentru alte Contexte decât cel de muncă, nu trebuie decât să introduci Contextul în întrebare: „Spune-mi despre o experienţă dintr-o relaţie care a fost...”

Asigură-te că persoana căreia îi stabileşti profilul alege *un exemplu particular* de situaţie care îndeplineşte Criteriile ei. Dacă are Criterii numeroase pentru Contextul în care discutaţi, foloseşte unul singur. S-ar putea ca unii oameni să nu fi avut vreodată o experienţă care să le îndeplinească toate Criteriile.

Pentru această categorie, va trebui să fii atent la ce povesteşte persoana. Ascultă răspunsul la prima întrebare şi apoi pune-o pe a doua. Vorbeşte persoana despre a face ceva *complet singură, coordonându-i pe cei din jur* sau *împreună cu alţii*?

Independent eu zic, eu am făcut, eu, responsabilitatea mea nu vorbeşte despre şi nu pomeneşte alţi oameni activitatea presupune ca el să o facă singur

Proximitate alţi oameni sunt prezenţi, dar „eu am făcut-o”.

s-ar putea sau nu să vorbească despre alţii, dar *natura* activităţii presupune prezenţa altora (adică vânzări sau predare)

Cooperant va spune: noi, pe noi, treaba noastră, împreună etc.

Include alţi oameni şi împarte responsabilitatea

Iată cum să pui întrebările de mai sus:

SRC: Sara, care a fost unul dintre Criteriile tale pentru muncă?

S: Provocare.

SRC: Deci, poţi să îmi spui despre o situaţie profesională care a reprezentat o provocare?

S: A fost o problemă de performanţă. A existat întrebarea dacă *un anumit grup de oameni* lucrau la nivelul la care ar fi trebuit. *A trebuit să stabilesc cine era responsabil şi ce să fac în această privinţă* deoarece performanţa nu era potrivită. *Eu* a trebuit să adun asta din departamente diferite şi provocarea a fost să găsesc soluţia.

SRC: Ce ţi-a plăcut la această situaţie?

S: Am folosit creativitatea, a fost stimulator, a existat o provocare.

În exemplul pe care a ales Sara să îl pomenească, ştim că erau implicaţi şi alţii, aşa că nu poate fi vorba de un tipar Independent. Sara spune „eu” şi demonstrează clar că ştie cine este responsabil şi pentru ce. Profilul este Proximitate.

În anii 1970, mulţi am învăţat cum să spunem „noi” şi

cum să ne „împărtăşim dilemele64. Acesta nu este neapărat un indicator al tiparului Cooperant. Dacă are cu adevărat un tipar

Cooperant, persoana va vorbi despre faptul că „noi” împreună am realizat ceva şi că împreună „noi” ne-am simţit bine. Dacă persoana arată că aceasta a fost singura ei responsabilitate, atunci este vorba despre un tipar Proximitate.

Exemple

Independent: „Eu am creat şi am verificat acest software”.

Independent şi Proximitate: „Eu am creat acest software şi apoi, împreună cu echipa mea, am eliminat greşelile”.

Cooperant: „Noi am creat şi am verificat noul software. A fost un efort de echipă minunat.**

Independent şi Cooperant: „Eu am creat noul software, apoi ne-am apucat cu toţii şi am eliminat erorile”.

Întrebare alternativă:

Cât de mult poţi să lucrezi singur fără să dai telefon sau să vezi pe cineva?

Limbajul de Influenţare

Poţi să îl identifici şi singur şi să îl foloseşti cu alţi oameni, astfel încât să conlucraţi bine.

Independent fă-o singur; fii tu însuţi; fără întreruperi; vei avea responsabilitate şi control totale; încuie uşa şi închide telefonul

Proximitate tu vei fi la conducere; vor fi implicaţi şi alţii, dar va fi „copilul** tău; conduci; responsabilitatea ta este X şi a lor Y

Cooperant noi; pe noi; noi toţii; echipă; grup; împărţirea responsabilităţii; faceţi împreună; nu o să fii singur în asta (Mă îndepărtez de); haide să; am putea face asta

Jucători de echipă? Angajarea şi managementul oamenilor

Multe posturi profesionale şi de management se

recomandă ca fiind pentru Jucătorii de echipă”, dar ce înseamnă acest lucru? Cele mai multe posturi de management cer o persoană care să poată canaliza energia, organiza activităţi şi crea o viziune pentru echipă. Aceste activităţi au nevoie de o doză bună de Proximitate cu doar ceva Cooperant.

Pentru a înţelege de ce este nevoie pentru un post, va trebui să te uiţi la activităţi şi la perioada de timp petrecută în fiecare. Care sunt pentru cei care *fac singurii* Ce activităţi presupun să fii responsabil de rezultat atunci când sunt implicaţi şi alţii şi care cer munca în echipă pentru a atinge obiectivele? Dacă funcţia cere un nivel înalt de cunoştinţe în toate cele trei, este puţin probabil să găseşti pe cineva potrivit şi va trebui să o redefineşti.

Cu mulţi ani în urmă, am avut un post de asistent de director de resurse umane la o asociaţie de dezvoltare a tinerilor pentru o regiune care includea provinciile Manitoba, Saskatchewan şi Alberta, dar şi Teritoriile de Nord-Vest. Şefa meu avea un tipar în mare parte Cooperant şi eu aveam profiluri Proximitate şi Independent la locul de muncă. Ne punea să hotărâm totul împreună, iar eu voiam să am *dosarele mele*. Trebuia să am un teritoriu, ceva peste care să conduc. Ea era foarte mulţumită de relaţia noastră profesională, iar eu eram frustrată.

Oamenii care au un tipar în mare parte Independent în Contextul muncii au nevoie de spaţiu şi de timp doar ale lor. Excelează în acele situaţii în care este nevoie de persoane care se calmează singure, chiar dacă în jurul lor se dezlănţuie furtuna. Se pot concentra pentru lungi perioade de timp, blocând activităţile periferice. Nu se descurcă bine atunci când comunicarea constantă şi crearea consensului sunt parte integrantă din muncă.

Cum aproximativ 60% din populaţia de la locul de muncă are un tipar în mare parte Proximitate, vei observa că cele mai multe posturi au fost create pentru a le oferi oamenilor atât propriul teritoriu, cât şi interacţiunea cu ceilalţi. Acolo unde împărţirea sarcinilor a fost gândită de

o persoană cu profil Cooperant, responsabilitatea individuală este puţin menţionată, iar acest lucru zăpăceşte şi face mulţi angajaţi să se simtă frustraţi. Bănuiesc că aranjarea birourilor conform „conceptului deschis" a fost creată de oameni cu tipar Cooperant. Mai de curând, unele companii au încercat conceptul de „birou virtual". Nimeni nu are un birou al lui. Pur şi simplu îţi rezervi un spaţiu în funcţie de activitatea ta. Vom vedea dacă această tendinţă rezistă.

Atunci când o persoană Independentă ia parte la o muncă de creaţie, s-ar putea să uite să stabilească felul în care comunică şi interacţionează oamenii între ei. Aceasta conduce la situaţia „nu ştie stânga ce face dreapta" între indivizi şi departamente, comună în multe organizaţii.

Combinaţii de tipare

Adesea sunt întrebată dacă există relaţii între două sau mai multe tipare din Profilul LAB. Există o legătură între tiparul Intern şi cel Independent? Acestea nu merg neapărat împreună. Ai putea dori să lucrezi de unul singur, să nu ştii dacă munca ta e destul de bună şi să fii nevoit să întrebi „Maureen, tocmai am terminat asta: poţi să îmi spui ce părere ai?" (Independent şi Extern). Sau aş putea face un raport şi să decid că e bun fără să mă obosesc să obţin vreun feedback (Independent şi Intern). Multe dintre aceste tipare se pot combina cu oricare dintre celelalte.

Rezumat

Stil întrebare: Spune-mi despre o experienţă

(*de muncă*) în care ai avut (*Criterii*).

Ce ţi-a plăcut la ea?

Independent: Îi place să muncească singur şi doar el să aibă responsabilitatea.

Proximitate: Preferă să aibă teritoriul lui şi pe alţii în jur.

Cooperant: Productiv atunci când împarte responsabilitatea cu alţii.

Distribuţie: Independent 20%

Proximitate 60%

Cooperant 20%

(conform Rodger Bailey, în Contextul de lucru)

Limbajul de Influenţare

Independent: o să faci singur; doar tu; responsabilitate totală

Proximitate: vei fi la conducere; cu alţii înjur; vei dirija; conduce

Cooperant: noi; pe noi; împarte responsabilitatea; haide să; faceţi împreună

Fapte şi Sentimente: Organizarea ca tipar de lucru

Cum îşi organizează oamenii munca? *Se concentrează mai mult asupra gândurilor şi sentimentelor sau a ideilor*; *sistemelor*; *instrumentelor şi sarcinilor*?

Organizarea muncii se referă la felul în care muncesc oamenii, fie terminând treaba, fie concentrându-se asupra sentimentelor.

Persoană

Oamenii cu tipar Persoană sunt atenţi la sentimentele şi gândurile lor şi ale celorlalţi. Adesea, sentimentele capătă o importanţă aşa de mare, încât *devin sarcina însăşi*. îşi vor organiza munca pentru a se putea concentra asupra oamenilor şi sentimentelor. Sunt buni la stabilirea rapportului.

Lucru

Persoanele cu profil Lucru se concentrează asupra ideilor, a produselor, a instrumentelor, a sarcinilor şi a sistemelor (lucruri). Tratează oamenii şi ideile ca pe obiecte şi cred că nu îşi au locul în lumea muncii. Vor *să termine treburile* şi să aibă o *orientare spre sarcini*.

Distribuţie %

(*în Contextul de lucru, Rodger Bailey*)

Persoană	Egal Persoană şi Lucru	Lucru
15%	30%	55%

Recunoaşterea tiparului

Cum 55% din populaţie are un tipar în mare parte Lucru la muncă, vei întâlni mai des acest profil, deşi

anumite profesii au propriul lor tipar cultural (cum ar fi faptul că mulţi angajaţi din domeniul relaţiilor cu clienţii au un profil Persoană).

Întrebările sunt *la fel ca cele pentru categoria Stil*. Cu alte cuvinte, atunci când pui întrebările de mai jos, vei primi în acelaşi timp informaţii şi pentru categoria Stil, şi pentru Organizare.

Întrebare: SPUNE-MI DESPRE O EXPERIENŢĂ PROFESIONALĂ CARE A FOST (Criteriile lui).

ascultă răspunsul

DE CE ŢI-A PLĂCUT?

Persoană vorbeşte despre oameni, emoţii, sentimente va numi oameni, va folosi pronume personale oamenii sunt obiectul propoziţiilor lui

Lucru vorbeşte despre procese, sisteme, instrumente, idei, sarcini, scopuri, rezultate nu va pomeni des oameni decât folosind pronume impersonale cum ar fi „ei” sau „tu”.

oamenii devin obiecte, părţi ale procesului

Exemple:

Persoană: „DI Richler a fost încântat de raportul meu.

Şi eu am fost destul de mulţumită în mare parte

Persoană: „DI Richler a fost încântat de raportul meu.

Am fost şi eu încântat, pentru că a însemnat un lucru important pentru întreaga companie”.

Egal Persoană şi Lucru: „DI Richler a fost încântat de raportul meu.

A fost important pentru întreaga companie”.

În mare parte

Lucru: „Raportul meu a fost important pentru companie. I-a plăcut şi şefului meu”.

Lucru: „Raportul meu a fost important pentru companie”.

Alte întrebări: De curând, am descoperit o întrebare-test care te va ajuta să verifici atunci când nu eşti sigur.

„Imaginează-ţi că lucrezi foarte mult pentru a

termina un *lucru foarte important* care *trebuie* făcut în *treizeci de minute*. Un coleg pe care *îl placi* şi *îl respecţi cu adevărat* vine în acel moment, părând destul de supărat, şi vrea să vorbească *chiar atunci* despre o criză personală. Ce faci?"

Fie persoana va alege să termine sarcina (Lucru), să lase totul pentru a-şi ajuta colegul (Persoană), fie va oscila între cele două (Egal Persoană şi Lucru).

O altă variantă este să întrebi persoana: „Spune-mi despre o zi perfectă la serviciu". Aceasta va vorbi ori despre sarcini şi lucruri, ori despre oameni şi sentimente.

Iată un alt exemplu de cineva care are tipar Egal Persoană şi Lucru:

SRC: Simon, de ce ţi-a plăcut să o ajuţi pe acea persoană să îşi rezolve problema?

S: Problema este rezolvată. Iar persoana este mulţumită.

Pentru Simon contează şi a găsi o soluţie, şi a ajuta pe cineva.

Când îi ceri cuiva să vorbească despre o situaţie profesională care i-a satisfăcut Criteriile, iar apoi îl întrebi de ce i-a plăcut, de obicei acesta va dezvălui care este cel mai important element pentru el. Excepţia apare atunci când cel cu care discuţi cunoaşte Profilul LAB şi, prin urmare, ştie ce cauţi. Subiecţii „naivi" îşi vor dezvălui tiparul.

Limbajul de Influenţare

Doar trăind experienţa minunată de a folosi cuvintele potrivite te va ajuta să îţi atingi scopurile.

Persoană foloseşte pronume personale; numele oamenilor; sentimente; gânduri; trăieşte; o să îţi placă; pentru tine; pentru alţii; oamenii; echipa noastră; grupul nostru

Lucru foloseşte pronume impersonale; lucruri; sisteme; obiecte; sarcini; obiective; proces; termină treaba; concentrează-te asupra sarcinii de faţă; scopul; rezultatele

Oameni buni şi răi?

Dacă ai un tipar Persoană, nu este neapărat un semn

că eşti un om „bun” sau „rău”. De exemplu, dacă profesia cuiva presupune înşelarea altora, probabil că va fi foarte atentă la emoţiile celor din jur. Va manevra şi va întreţese emoţiile în timp ce îşi va întinde plasa. Observă ce făceau Robert Bedford şi Paul Newman în filmul *Cacealmaua*. Acest tipar arată doar *către ce* îţi îndrepţi atenţia.

În restaurantele de lux, şeful de sală îi tratează pe clienţi, în linii mari, ca pe nişte obiecte, aşezându-i la locurile lor şi chemându-i pe cei care servesc. Dar treaba lui este să se asigure că aceste *obiecte* sunt fericite. Pentru mine, cel mai bun exemplu al acestui fel de tipar Lucru sunt liniile aeriene de călători. Însoţitoarele de zbor merg pe spaţiul dintre scaune cu căruciorul între ele şi poţi vedea că poartă o discuţie. îşi zic: „Şi ştii ce am mai auzit despre el?” Apoi zâmbesc fals şi se apleacă spre unul dintre obiectele relativ imobile din scaun. „Doriţi o cafea? „Tu îţi primeşti cafeaua, iar ele se pot întoarce la convorbirea lor între patru ochi.

Şi politicienii se referă la oameni ca la obiecte. Vorbesc despre *electorat*. Ce este electoratul? E format din mine şi tine, din oameni. Dar pentru ei este un obiect, un lucru. Când poporul canadian a respins acordurile constituţionale din 1992, mulţi politicieni bine cunoscuţi au explicat rezultatul afirmând că „electoratul a avut toane”.

Angajare

La muncă, multe posturi sunt organizate pentru a îndeplini anumite sarcini şi vor cere un angajat cu profil în mare parte Lucru. Totuşi, recrutorii profesionişti caută tot mai des oameni care să se ocupe destul de sentimentele care trebuie comunicate, să stabilească un rapport şi să rezolve conflicte.

Unele posturi necesită angajaţi cu o orientare în mare parte Persoană. Recepţia şi relaţiile cu clienţii sunt exemple bune. De asemenea, aceştia trebuie să aibă un tipar Extern, deoarece sentimentele clienţilor trebuie să fie pe primul loc. Una dintre secretarele cu care am lucrat avea un profil Persoană puternic şi ţinea foarte mult la

mine. Când îi ceream să facă ceva, lăsa orice altceva baltă şi se ocupa imediat de mine. Adesea trebuia să îi spun că nu era urgent şi că putea fi făcut şi săptămâna următoare. De asemenea, atunci când nu îi plăcea de cineva, *nu* făcea nimic imediat pentru acesta. În acest caz, se ocupa, de asemenea, de sentimentele persoanei.

Agenţilor de vânzări cu tipar Persoană le va fi greu să ceară semnarea contractului. Se simt bine discutând cu posibilii clienţi şi nu vor să întrerupă acest lucru concentrându-se asupra sarcinii pe care o au. Managerii cu profil Persoană conduc şedinţe care ies în afara subiectului pentru perioade foarte lungi de timp în care ei spun poveşti de război. „Asta îmi aduce aminte de data în care...”. Uneori, managerii cu tipar Lucru nu vor identifica sentimentele şi s-ar putea să-i jignească sau să-i facă să se simtă prost pe ceilalţi, iar apoi să zică „Sentimentele nu au ce căuta la muncă”.

Mulţi oameni aleg profesiile sociale sau de consiliere ca rezultat al faptului că le pasă mult de cum se simt oamenii. Uneori uită că sarcina lor este să îi ajute pe oameni să fie independenţi şi să treacă la cazul *următor*. Când au un profil Persoană ridicat, riscă să devină extrem de preocupaţi de emoţiile clienţilor şi să se suprasolicite (mai ales dacă sunt Mă îndepărtez deşi au Răspunsul la Stres Sentiment, ceea ce este posibil). Pentru binele lor pe termen lung, aceştia trebuie să creeze graniţe între ei şi clienţii lor şi să se concentreze mai mult asupra sarcinii pe care o au (fără să neglijeze sentimentele clienţilor).

În domeniul instruirii profesionale, la sfârşitul anilor ’70 a fost făcut un studiu asupra trainerilor pentru companii. S-a descoperit atunci că aceştia obişnuiau să nu le pese dacă îşi atingeau obiectivele sau nu, atâta vreme cât toată lumea se simţea bine. Astăzi, sunt mai atenţi la sarcina pe care o au. Unii îmi spun în timpul câte unui seminar de training „Acest material este nou pentru mine. Nu mă simt în largul meu”. Cum am tendinţa să fiu mai concentrată asupra sarcinii de care mă ocup, răspunsul meu interior este, de obicei, „Şi, eşti plătit să te simţi în

largul tău?” Totuşi, ca profesionist, spun „Ştii, disconfortul este un sentiment interesant, deoarece este un semn că te extinzi. Şi dacă faci ceva nou, cu care nu eşti obişnuit, există şanse să nu te simţi în largul tău. Te deranjează?” în mintea mea (cu tiparul meu în mare parte Lucru), a-i face pe oameni să se simtă în largul lor este un mijloc de atingere a scopului de a învăţa.

Blake şi Mouton au observat aceste două tipare când au discutat activităţile „Sarcină” şi „întreţinere”[7].

Relaţiile intime

Acest profil este, de asemenea, important în relaţiile intime. Deborah Tannen4 a observat că, în acest Context, bărbaţii par să fie mai interesaţi de a *transmite informaţii* atunci când comunică, în timp ce femeile comunică pentru a stabili un *rapport*. Ea numeşte aceste două atitudini Vorbire de raportare şi Vorbire de rapport. Aceste tipare sunt asemănătoare cu Lucru şi Persoană. Aş sugera că, pentru a comunica cu un partener cu profil Lucru (indiferent dacă este bărbat sau femeie), ai putea stabili un rapport dând sau obţinând informaţii. Pentru a face un partener Persoană să se concentreze asupra a ceva, vei dori să îţi îndrepţi atenţia asupra sentimentelor lui, mai întâi, aşa cum am făcut eu în exemplul cu „disconfortul”.

Proasta comunicare dintre oameni cu tipare Lucru şi Persoană poate avea loc chiar şi în privinţa lucrurilor simple. Participam la un curs de programare neuro-lingvistică la Paris şi luam masa cu o prietenă. În timp ce povesteam o întâmplare amuzantă, Suzanne m-a întrerupt şi m-a întrebat „Dar cum te-ai simţit?”. „Destul de bine”, am răspuns eu şi am continuat să descriu următorul mic dezastru din seria comică. Ea nu a reacţionat la evenimentele amuzante, ci a vrut să ştie „Dar ei cum *s-au simţiţi*”. „Nu ştiu cum s-au simţit ei, am răspuns, începând să mă enervez, dar asta au făcut”. Cele două monologuri au continuat. „Trebuie să-ţi fi fost greu”. „Da, cred că da, dar pe urmă...”

---

7 Blake, R. R. şi Mouton, J. S., The Managerial Grid (Huston: Gulf Publishing Co., 1964).

La întâlnirile neoficiale, poţi, de obicei, să recunoşti oamenii cu tipar Persoană. Ei sunt cei care continuă să vorbească cu tine atunci când încerci să pleci. Uneori nu vor cu niciun preţ să întrerupă rapportul şi să pună capăt vizitei.

„Tannen, Deborah, Ph. D. You Just Don't Understand: Women and Men în Conversation (New York: Ballantine Books, 1991).

Vânzări şi marketing

Oamenii cu tipar Persoană vor cumpăra ceva pentru cum îi va face să se simtă. Produsele de vopsire a părului şi altele pentru întreţinerea personală sunt vândute în acest fel. „O meriţi".

Pentru a vinde cumpărătorilor cu profil Lucru, concentrează-le atenţia asupra produsului sau a serviciului şi a beneficiilor.

Rezumat

Organizare întrebare: Spune-mi o situaţie (*de muncă*) care a fost (*Criterii*). De ce ţi-a plăcut?

Persoană: Se concentrează asupra sentimentelor şi gândurilor. Acestea devin *sarcina*.

Lucru: Se concentrează asupra sarcinilor, sistemelor, ideilor, instrumentelor şi lucrurilor. Cel mai important lucru este să termine treaba.

Distribuţie: Persoană 15%

Egal Persoană şi Lucru 30%

Lucru 55%

(Conform lui Rodger Bailey, în Contextul de lucru)

Limbajul de Influenţare

Persoană: foloseşte numele oamenilor; pronume personale; sentimente; gânduri; te simţi bine; oamenilor le place

Lucru: lucruri; sisteme; problema e că; scopul este de proces; sarcină; pronume impersonale

De ce managementul de mijloc a avut de suferit atunci când au fost probleme: Structura Regulilor ca tipar de lucru

Care sunt regulile de comportament pe care oamenii

şi le aplică lor şi altora?

Structura Regulilor îţi va oferi informaţii privind abilitatea sau disponibilitatea de a te conduce pe tine şi pe alţii. Există patru tipare în această categorie:

Mie/Mie: Regulile mele pentru mine/Regulile mele pentru tine

Oamenii cu tiparul Mie/Mie au reguli pentru ei şi pentru alţii. Sunt dispuşi să îşi comunice regulile altora. Deoarece cred că oamenii sunt asemănători, cred că ce este bine pentru ei se potriveşte şi altora. Vor spune lucruri ca „Dacă aş fi în locul tău, aş...”. Mare parte a oamenilor au acest tipar la muncă şi probabil că şi în alte Contexte.

Mie/.: Regulile mele pentru mine/Nu-mi pasă

Persoanele cu profil Mie/, (punct) au reguli pentru ele şi nu le pasă de ceilalţi. Nu au neapărat intenţii rele faţă de ceilalţi; pur şi simplu nu este problema sau interesul lor. Astfel de oameni îşi fac de obicei treaba fără să se gândească şi la altcineva. Uneori se spune despre ei că sunt egoişti deoarece nu îi interesează nimeni altcineva.

Adesea am fost trezită la miezul nopţii în apartamentul meu de la etajul şase din Paris de oameni despre care cred că aveau acest profil. Claxonau cu putere la două noaptea într-o zonă de locuinţe, în mijlocul a sute de oameni care, se presupune, dormeau.

Nu/Mie: Nicio regulă sau Nu ştiu reguli pentru mine/Regulile mele pentru tine

Indivizii cu tipar Nu/Mie nu cunosc sau nu au linii directoare pentru ei, dar, odată ce le primesc, sunt destul de dornici să le transmită celorlalţi. Ca rezultat, se poate să le fie greu să îşi ofere îndrumare sau să ia decizii. În schimb, se pot bloca şi nu mai ştiu ce să facă.

Mie/Ţie: Regulile mele pentru mine/Regulile tale pentru tine

Oamenii cu profil Mie/Ţie cunosc regulile şi politicile care trebuie urmate la muncă, dar nu doresc sau nu pot să le comunice şi altora. Operează din perspectiva „în moduri diferite pentru oameni diferiţi”. Deoarece cred că toţi sunt

diferiţi, li se pare arogant să le spună celorlalţi ce să facă. Prin urmare, adesea ceilalţi nu ştiu la ce se aşteaptă.

Acestea sunt persoanele care pot înţelege ambele părţi ale unui conflict, oricât de iritant ar putea părea pentru aceia dintre noi care au poziţii stabile.

Distribuţie %

(*în Contextul de lucru, Rodger Bailey*)

Mie/Mie	Mie/.	Nu/Mie	Mie/Ţie
75%	3%	7%	15%

Recunoaşterea tiparului

Va trebui să pui aceste întrebări şi să observi dacă persoana răspunde la ambele sau doar la una dintre ele, după cum urmează:

Întrebări:

CARE ESTE UN MOD BUN DE A ŢI MĂRI SUCCESUL

(la muncă)?

ascultă răspunsul

CARE ESTE UN MOD BUN PRIN CARE ALTCINEVA SĂ ÎŞI MĂREASCĂ SUCCESUL (la muncă)?

Pentru a identifica aceste tipare, va trebui să compari răspunsurile de la aceste două întrebări. Când cineva nu ştie, va ezita şi va răspunde pe un ton întrebător.

Mie/Mie:

Acelaşi fel de răspuns la ambele întrebări sau răspunde cu uşurinţă la cele două întrebări.

Mie/.

Răspuns clar la prima întrebare. Arată lipsă de interes pentru a doua întrebare.

Nu/Mie:

Nu ştie răspunsul la prima întrebare. Are reguli pentru a doua întrebare.

Mie/Ţie:

Are reguli pentru prima întrebare. Nu ştie sau nu vrea să presupună răspunsul la întrebarea a doua.

Exemple:

Mie/Mie: 1. Mai multă muncă. Să fiu mai organizat.

2. La fel. Mai multă muncă. Să fie mai organizat. Mie/.: 1. Să fiu mai organizat.

2. Nu-i problema mea.

Nu/Mie: 1. Hmm, ah... nu sunt sigur.

2. Să fie organizat.

Mie/Ţie: 1. Mai multă muncă. Să fiu mai organizat.

2. Fiecare este altfel.

Limbajul de Influenţare

Dacă aş fi în locul tău, aş fi atent la ce face persoana pentru că, până la urmă, cu toţii suntem diferiţi, nu?

Deşi nu există anumite cuvinte pentru această categorie, am creat câteva fraze pentru a-ţi face o idee despre cum să te armonizezi cu aceste tipare de gândire în Contexte date.

Mie/Mie: „Ai face asta dacă ai fi în locul lui?”

Mie/.: „Tu eşti sigur de asta şi nu contează pentru alţii”.

Nu/Mie: „Acum, că ai fost informat despre ce se aşteaptă, poţi să transmiţi mai departe/4

Mie/Ţie: „Ştii ce ar trebui să faci şi vrei să o spui şi altora ca să hotărască şi ei”.

Angajarea şi managementul personalului

Oamenii cu tipar Mie/Mie sunt potriviţi pentru posturile de managementul personalului, dacă au şi celelalte profile necesare: Proactiv şi Reactiv, în mare parte Intern, în mare parte Ansamblu, Alţii, Alegere şi aşa mai departe (şi, fireşte, cunoştinţele şi abilităţile). Aceştia spun clar ce aşteaptă de la echipa lor şi cunosc şi înţeleg regulile după care îşi coordonează comportamentul. Dacă o muncă sau un anumit post cer ca cineva să transmită cunoştinţe, tiparul Mie/Mie este cel mai bun. Ar trebui să fii în stare să le spui altora ce să facă.

În situaţiile în care un manager are un profil Mie/Mie extrem şi, mai ales, atunci când este combinat cu Intern, acesta poate provoca probleme echipei. Într-o organizaţie pentru care făcusem un program mare de training, directorul a hotărât ca toţi angajaţii să treacă printr-un

training bazat pe videocasete. Raţionamentul său a fost că dacă programul i-a făcut lui numai bine, atunci acelaşi lucru se va întâmpla şi pentru angajaţi. Părerea mea este că nu toţi (la acel nivel) erau pregătiţi pentru acel tip de experienţă.

Când un manager are tipar Mie/Ţie, tinde să creeze nelinişte în jurul lui, deoarece nu le *spune* celorlalţi ce aşteaptă de la ei.

Când este important să descoperi Criteriile, valorile, scopurile şi altele ale unei persoane şi apoi să lucrezi cu acestea, profilul Mie/Ţie este util. Oamenii cu tipar Mie/Ţie sunt buni mediatori şi negociatori deoarece pot înţelege părerile fiecărei tabere şi, în acelaşi timp, să-şi păstreze imparţialitatea. Mare parte din trainingul standard din zilele noastre pentru abilităţi de ascultare şi punerea întrebărilor pentru consilieri, intermediari, traineri şi terapeuţi încearcă să creeze un profil Mie/Ţie.

Reprezentanţii de vânzări care au un tipar Mie/Mie se descurcă bine, dacă au şi celelalte profiluri potrivite pentru munca lor (Proactiv, niţel Extern, în mare parte Proceduri, Alegere, Proximitate etc.), deoarece vor cere să se facă vânzarea. Dacă au un tipar Mie/Mie extrem, s-ar putea să exagereze atunci când le spun celorlalţi ce să facă. Reprezentanţii de vânzări cu profil Mie/Ţie ar putea să nu ceară vânzarea sau să facă propuneri.

Deci, de ce a avut de suferit managementul mijlociu?

Tiparul care se găseşte des la managementul de mijloc din organizaţiile mari, ierarhizate, este Nu/Mie. Aceşti oameni nu obişnuiesc să stabilească reguli pentru echipa lor; află care sunt regulile şi le transmit mai departe.

Din perioada de recesiune de la mijlocul anilor 1990, organizaţiile au trecut prin multe dificultăţi: reduceri de personal, „regândirea” proceselor, reducerea ierarhiei şi, pe parcurs, eliminarea managerilor mijlocii, printre alţii. Aceştia erau percepuţi ca aducând puţină valoare multor procese, căci păreau să fie doar mecanisme de legătură între politică şi procedură.

Acest post a devenit tot mai puţin necesar pe măsură ce mijloacele electronice de comunicaţie au devenit mai sofisticate, vremurile au devenit mai grele din punct de vedere financiar şi presiunea din partea concurenţei a devenit tot mai mare peste tot în lume. Părerea mea este că rolul de intermediere între oameni pe care îl joacă managementul mijlociu a fost subevaluat, deoarece companiile căutau să taie nişte capete.

Ca rezultat al acestui proces de eliminare, un mare grup de oameni cu tipar Nu/Mie s-a trezit brusc fără serviciu, unii dintre ei pentru prima dată în viaţa lor. Ce putem prezice despre aceştia? Este dificil pentru ei. Nu au reguli pentru ei înşişi după care să găsească o carieră sau un loc de muncă nou.

Multe grupuri de sprijin au apărut tocmai pentru a ajuta această categorie. Invită vorbitori care să discute strategii de găsire a unui serviciu, de a creşte încrederea de sine a cuiva şi aşa mai departe.

Spune-ţi ce să faci

Am avut o clientă pentru consilierea profesională care avea un tipar Nu/Mie. Am întrebat-o „îţi este greu uneori să iei decizii?". „Oh, da!" a spus ea. „Atunci când mă privesc/1. I-am cerut să îşi imagineze că se afla într-un alt scaun şi că îşi spunea ce să facă. Asta i-a rezolvat multe probleme. Nu îi mai era greu să spună altora ce aştepta de la ei, dar avea dificultăţi să hotărască ce aştepta de la ea însăşi în Contextul muncii.

Oamenii cu tipar Mie/, se descurcă cel mai bine atunci când se pot concentra asupra muncii care trebuie făcute şi nu a nevoilor celorlalţi. Acest tip de muncă este tot mai greu de găsit, deoarece companiile insistă ca angajaţii lor să îşi comunice şi să îşi coordoneze activităţile. Uneori, aceste persoane au abordarea „faci ca mine sau pleci11 şi, dacă sunt şi Proactive şi Interne, vor trece „ca tancul" prin tot ce se află în jurul lor.

Am lucrat cu proprietarul unei mici firme de protecţie a mediului care avea această combinaţie. îşi speriase cei mai mulţi dintre angajaţi aşa de rău, încât

aceştia erau convinşi că la sfârşitul fiecărei zile îi aştepta concedierea.

Schimbarea Contextelor

Este posibil să ai un tipar Mie/Mie la muncă şi unul Mie/ Ţie într-o relaţie. Cum oamenii cu profil Mie/Ţie nu obişnuiesc să spună ce aşteaptă de la partenerul lor într-o căsătorie, de exemplu, ar putea fi util pentru ei să treacă la Mie/Mie din când în când doar pentru a-i spune celuilalt ce vor şi ce nu vor. De asemenea, persoanele care îşi petrec cel mai mult timp într-un tipar Mie/Mie în căsătorie s-ar putea să dorească să treacă la Mie/Ţie pentru a afla cum percepe partenerul lor situaţia.

Cred că, atunci când cunoşti diferitele profile, poţi să începi să îl alegi pe cel mai potrivit pentru fiecare situaţie.

Creşterea copiilor în Contextul creşterii copiilor, afli de la ei ce vor, înţelegând că au o personalitate, şi le spui ce aştepţi de la ei? Ca părinte, este adesea potrivit să te afli într-un tipar Mie/Mie. Este, de asemenea, bine ca în alte ocazii să foloseşti profilul Mie/Ţie. Unul dintre scopurile activităţii de părinte este de a ajuta la dezvoltarea şi creşterea copiilor.

— Rezumat

Structura Regulilor întrebare: Care este un mod bun pentru tine de a-ţi creşte succesul (la muncă)?

Care este un mod bun pentru altcineva de a-şi creşte succesul (la muncă)?

Mie/Mie: Regulile mele pentru mine. Regulile mele pentru tine. Poate spune altora ce aşteaptă de la ei.

Mie/.: Regulile mele pentru mine. Nu îmi pasă de ceilalţi.

Nu/Mie: Nu ştiu reguli pentru mine. Regulile mele pentru tine. Tipar tipic pentru managementul mijlociu.

Mie/Ţie: Regulile mele pentru mine. Regulile tale pentru tine. Ezită să le spună celorlalţi ce să facă.

Distribuţie: Mie/Mie 75%

Mie/. 3%

Nu/Mie 7%

Mie/Ţie 15%

Limbajul de Influenţare

Nu există fraze anume; aliniază-te proceselor de gândire din anumite Contexte.

Procesele de luare a deciziilor: Canalul de convingere

Ce tip de informaţii are nevoie să adune o persoană pentru a începe procesul de a fi convinsă?

Informaţiile pe care le vei obţine din ultimele două categorii ale Profilului LAB sunt deosebit de importante pentru reprezentanţii de vânzări. Categoria Canalul de Convingere şi următoarea, Modul de Convingere, tratează felul în care o persoană este convinsă de ceva. Până când cineva nu este convins, nu va acţiona potrivit. În momentul în care devine cu adevărat convins de ceva, cel mai probabil va cumpăra produsul sau serviciul sau va îndeplini sarcina trasată.

Pentru fiecare Context dat, oamenii au, de obicei, un tipar despre felul în care sunt convinşi. Există două faze ale acestui proces. Mai întâi, oamenii *vor aduna informaţii printr-un anumit canal senzorial* (Canalul de Convingere), iar apoi *vor trata informaţia într-un anumit fel* (Modul de Convingere).

Tipare de tip canal de convingere

Vede Trebuie să vizualizeze un produs, un serviciu sau o idee.

Aude îi trebuie o prezentare orală, pentru a auzi ceva.

Citeşte Trebuie să citească ceva.

Face Trebuie să facă ceva.

Distribuţie %

(*în Contextul de lucru, Rodger Bailey*)

Vede	Aude	Citeşte	Face
55%	30%	13%	2%

Recunoaşterea tiparului *întrebare*:

CUM ŞTII CĂ CINEVA ESTE BUN ÎN DOMENIUL LUI? (sau Cum ştii că o maşină merită să fie cumpărată?)

Vede – trebuie să vadă o dovadă

Aude – va asculta sau va auzi ce îi spune cineva

Citeşte – citeşte prezentări etc.

Face – trebuie să lucreze cu cineva pentru a şti

Uneori, oamenii vor avea mai mult de un răspuns la această întrebare. De exemplu, s-ar putea să aibă nevoie să vadă *şi* să audă dovezile.

Aplicaţii

Când doreşti să convingi pe cineva de ceva, într-o situaţie de vânzări, de exemplu, sau când trasezi o sarcină, poţi să te armonizezi Canalului său de Convingere. Dacă ştii de ce fel (Canal) de informaţie are nevoie în acel Context, oferă-i informaţiile în acea formă.

Exemple

Vede: „Aş vrea să îţi *arăt* un eşantion".

Aude: „*Sună* bine, nu? Doreşti să mai *discutăm* ceva?"

Citeşte: „Cifrele din rapoarte sunt bune".

Face: „Vei dori *să te joci* puţin cu asta ca să te hotărăşti".

Limbajul de Influenţare

Poţi să îi arăţi printre rânduri unei persoane despre ce vorbeşti, aşa cum face şi ea. Iată un vocabular bazat pe senzaţii pentru tiparele de mai sus:

Vede: vezi; uite; arată; perspectivă; imagine; clar; clarifică; lumină; întuneric; strălucitor; colorat; vizualizează; luminează; vag; înceţoşat; orizont; explozie; aruncă o privire la; imaginează-ţi; vezi în acţiune; examinează etc.

Aude: auzi; vorbeşte; ascultă; a se mira; spune; întrebare; întreabă; dialog; sună; zgomot; ritm; pe frecvenţă; armonie; muzical; ton; dezacord; simfonie; strigă; discută; auzi despre; spune-ţi etc.

Face: simte; atinge; prinde; adună; în contact cu; conectează; concret; presiune; sensibil; solid; închis; deschis; moale; legătură; fierbinte; rece; tare; încearcă-l; e logic; lucrează cu el; joacă-te cu el; probează-l; testează-l etc.

Rezumat

Canalul de convingere întrebare: Cum ştii că cineva este bun în domeniul lui?

Vede: Trebuie să vadă dovezi.

Aude: Are nevoie de o prezentare orală sau să audă ceva.

Citeşte: Trebuie să citească ceva.

Face: Trebuie să facă ceva cu dovada.

Distribuţie: Vede 55%

Aude 30%

Citeşte 3%

Face 12%

(conform Rodger Bailey, în Contextul de lucru)

Limbaj de Influenţare

Armonizează canalul senzorial (văz, auz, citit, acţiune)

cu limbajul tău.

Încheierea afacerii:

Modul de convingere

Ce face o persoană cu informaţiile adunate anterior pentru a declanşa o convingere?

După ce o persoană a adunat informaţii printr-un Canal senzorial anume, trebuie să le trateze într-un fel pentru a deveni *convinsă* de ele. Această interpretare este numită Modul de Convingere.

Număr de exemple

Oamenii cu tipar Număr de Exemple trebuie să primească datele de un anumit număr de ori pentru a fi convinşi sau pentru a învăţa ceva.

Automat

Persoanele cu un profil Automat iau o cantitate mică de informaţii şi decid imediat în baza a ceea ce îşi închipuie că ar fi restul. Trag repede concluzii şi, odată ce s-au hotărât, nu se răzgândesc uşor. Adesea acordă încredere.

Consecvent

Crezi sau nu, oamenii cu tipar Consecvent nu sunt niciodată complet convinşi. În fiecare zi e altă zi şi ei trebuie să reevalueze de fiecare dată. Numesc acest profil

tiparul *Scarlett O'Hara*, pentru că „Şi mâine e o zi”.

Perioadă de timp

Persoanele cu profil Perioadă de Timp au nevoie să adune informaţii pentru o anumită durată înainte de a li se declanşa convingerea.

Distribuţie %

(*în Contextul de lucru, Rodger Bailey*)

Număr de Exemple	Automat	Consecvent	Perioadă de Timp
52%	8%	15%	25%

Recunoaşterea tiparului întrebare: DE CÂTE ORI TREBUIE SĂ ŢI SE DEMONSTREZE ASTA (vezi, auzi, citeşti, faci) PENTRU A FI CONVINS?

Număr de exemple va enunţa un anumit număr de ori

Automat un exemplu sau crede că oamenii sunt buni încredere

Consecvent nu e niciodată convins cu adevărat judecă de fiecare dată

Perioadă de timp va vorbi despre o perioadă sau durată de timp de care are nevoie întrebarea, aşa cum este alcătuită, cere un anumit număr de ori. Oamenii fie vor putea să răspundă, fie, la început, vor

Partea a 3-a: Tipare de Lucru şi zăpăciţi. Atunci vei şti, prin procesul de eliminare, că tiparul *nu* este Număr de Exemple.

Exemple Număr de

Exemple: „De două sau trei ori”.

Automat: „Îmi dau seama imediat/4

Consecvent: „Trebuie să analizezi fiecare exemplar/4

Perioadă de Timp: „Peste vreo două luni.44

Iată câteva exemple de dialoguri, pentru a-ţi arăta cum să verifici, de siguranţă.

SRC: Gillian, cum ştii dacă un egal al tău este bun în ceea ce face?

G: Trebuie doar să-l văd şi să-l aud o dată.

SRC: O dată?

G: Da, îmi dau seama imediat.

E un indiciu aici. Uneori vei primi răspunsul pentru întrebările de Canal şi de Mod când o pui pe prima. Gilian trebuie să vadă şi să audă şi are un Mod de Convingere Automat.

SRC: Jim, cum ştii că cineva este bun în ceea ce face?

J: Mă uit la ce a realizat şi aud lucruri bune despre el.

SRC: De câte ori trebuie să vezi şi să auzi pentru a fi convins că acea persoană a făcut o treabă bună?

J: De două sau trei ori.

SRC: (Să verificăm, pentru siguranţă) Deci, dacă ai vedea şi ai auzi de două ori, ai fi complet convins că e bun?
J: Poate.

SRC: Dacă ai vedea şi ai auzi de trei ori, ai fi complet convins că e bun?

J: Da (dă din cap).

Jim trebuie să audă şi să vadă; Număr de Exemple: 3.

SRC: Natasha, cum ştii că cineva e bun la ce face?

N: Aş vrea să lucrez o vreme cu el.

SRC: De câte ori ar trebui să munceşti cu el?

N: Oh, nu ştiu. Cât timp?

Canalul Natashei este Face; de asemenea, şi-a dezvăluit tiparul Perioadă de Timp atunci când a răspuns la prima întrebare, confirmându-l în al doilea răspuns. Acum trebuie să aflăm de cât timp are nevoie pentru a fi convinsă:

SRC: De câte timp ai avea nevoie să lucrezi cu cineva pentru a fi convinsă că e bun la ce face?

N: Oh, de vreo două săptămâni.

SRC: Deci, dacă ai lucra cu cineva vreo două săptămâni, ai fi convinsă?

N: Da.

SRC: Adam, cum ştii că un coleg de-al tău este bun la ceea ce face?

A: Citesc rapoartele lui lunare.

SRC: De câte ori ar trebui să citeşti rapoartele lunare ale cuiva pentru a fi convins că e bun la ce face?

A: Bine, fiecare raport e diferit. Se poate să faci treabă bună la unul şi să îl greşeşti pe celălalt. Trebuie să le citeşti pe toate.

Aplicaţii

Cea mai mare parte a populaţiei (52%) are un tipar Număr de Exemple (în Contextul de muncă), ceea ce înseamnă că trebuie să primească informaţiile de un număr de ori pentru a fi convinsă. Publicitatea se bazează pe teoria că dacă repeţi un mesaj de şase ori într-o anumită perioadă de timp, cei mai mulţi vor înţelege mesajul şi vor acţiona ca atare. Multe casete audio cu programe de dezvoltare personală îţi recomandă, de asemenea, să le asculţi de şase ori. Cele şase repetiţii vor fi de ajuns pentru cei mai mulţi oameni, deoarece majoritatea are nevoie doar de trei sau mai puţine ori pentru a fi convinsă.

Oamenii cu tipar Consecvent nu iau nimic de-a gata. Combinat cu Mă îndepărtez de acest tipar este ideal în sarcinile care presupun căutarea greşelilor sau în orice fel de control al calităţii. Nu ai vrea ca Joe să creadă că, de vreme ce „ştieu că Charleen se descurcă bine, nu mai e nevoie să verifice.

Învăţatul

Să luăm, pentru moment, educaţia drept Context. Un copil învaţă la şcoală adunarea şi scăderea şi trebuie să repete sumele de douăsprezece ori pentru a fi convins că a învăţat bine. Există şanse ca în timpul cursurilor să nu primească numărul de exemple de care are nevoie pentru a fi convins că poate aduna sau scădea. De obicei, lecţiile sunt create cu un anumit număr de repetiţii pentru seturile de abilităţi. Dacă un profesor poate stabili cum poate fi convins un elev cu dificultăţi că ştie să adune, atunci exerciţiile pot fi adaptate pentru a oferi repetiţiile necesare.

Această informaţie poate fi necesară şi pentru părinţii care îşi ajută copiii la teme. „Cum ştii că cineva ştie să citească bine?” „Când înţelege fiecare cuvânt pe loc”. (Canal: Face) „De câte ori trebuie să înţeleagă fiecare

cuvânt pentru ca tu să fii *sigur* că poate să citească bine?” „Hmm, de multe ori”. „De multe ori? Dacă cineva ar putea să citească imediat cuvintele de trei ori, ai fi sigur?” „Hmm, nu ştiu”. „Bine, să spunem că citeşte toate cuvintele imediat de cinci ori, ai fi sigur atunci? „Da, sigur. „Apoi, ca părinte, poţi să te asiguri că, la fiecare etapă a lecturii, copilul citeşte cuvintele corect de câte cinci ori. Odată ce copilul primeşte *dovada* de care are nevoie, va crede că este în stare să o facă şi va avea mai mare încredere să citească.

Uneori va trebui să discuţi dovada cu cel mic. Dacă nu este posibil să înţeleagă *toate* cuvintele sau să dea *întotdeauna* răspunsul corect, atunci poate că l-ai putea ajuta oferindu-i o dovadă mai uşor de atins.

Dacă un copil are tiparul Consecvent (nu e niciodată pe deplin convins) în Contextul lecturii, vei observa că trebuie să fie convins că ştie ceva *de fiecare* dată când face acea activitate. Ai putea dori să arăţi că data aceasta este ca *fiecare altă dată*, prin faptul că poate să o facă iar.

Clienţi dificili

Oamenii cu profil Automat iau o cantitate mică de informaţie şi se hotărăsc imediat în baza a ceea ce extrapolează. Cu alte cuvinte, inventează restul, apoi decid. Sunt genul de oameni care trag imediat concluzii sau care iau decizii pe loc. Dacă încerci să convingi de ceva o persoană cu tipar Automat, iar ea spune nu dintr-o suflare, nu te mai obosi să o faci să se răzgândească. Rareori îşi schimbă hotărârea.

Cel mai greu este să ai de a face cu clienţi cu profil Consecvent. Va trebui să îţi restabileşti credibilitatea de fiecare dată când îi serveşti. Se poate ca astăzi să le placă serviciul tău, mâine să nu îl suporte, iar poimâine să le placă iar. Par sceptici şi nu se lasă convinşi. Foloseşte acelaşi Limbaj de Influenţare ca pentru o persoană cu tipar Intern, având grijă să te aliniezi Canalului lor de Convingere. „Vă sugerez să îl încercaţi înainte de a hotărî. „ (Face, Consecvent) sau „Uitaţi-vă peste asta şi spuneţi-mi ce părere aveţi. „ (Vede, Consecvent). Cei din cadrul

acestui grup returnează cel mai des produsele cumpărate sau se răzgândesc în privinţa a ceva asupra căruia au căzut de acord într-o negociere.

Oamenii cu tipar Perioadă de Timp trebuie să primească informaţii în decursul unei durate fixe de timp pentru a fi convinşi. Clientul ţi-ar putea spune că trebuie să discute (Aude) produsul vreme de vreo două luni. Poţi să aştepţi să treacă această perioadă sau să îl suni după câteva săptămâni şi să îi spui că ai fost aşa de ocupat, încât ai crezut că au şi trecut două luni.

Limbajul de Influenţare

De fiecare dată când discuţi cu oamenii, poţi să le acorzi încrederea că de fiecare dată nu se vor grăbi să se hotărască.

(Nu uita să le respecţi şi Canalul de Comunicare.)

Număr de

Exemple: (Foloseşte numărul)

Automat: Poţi presupune; încredere; decide repede; pe loc

Consecvent: încearcă; de fiecare dată când îl încerci; performanţă constantă; nu mă crede pe cuvânt

Perioadă de

Timp: (respectă perioada de timp)

Rezumat

Modul de Convingere întrebare: De câte ori trebuie să îţi demonstreze

(vede, aude, citeşte, face) cineva asta pentru a fi convins (că e bun la ceea ce face)?

Număr de

Exemple: Trebuie să primească informaţiile de un număr de ori pentru a fi convins.

Automat: Ia o cantitate mică de informaţii şi este convins imediat. Rareori se răzgândeşte.

Consecvent: Nu este niciodată pe deplin convins.

În fiecare zi e altă zi şi trebuie să fie iar convins.

Perioadă de

Timp: Trebuie să adune informaţii pe o anumită durată de timp pentru a fi convins.

Distribuţie: Număr de Exemple 52%
Automat 8%
Consecvent 15%
Perioadă de Timp 25%
(conform Rodger Bailey, în Contextul de lucru)
Limbajul de Influenţare
Număr de
Exemple: foloseşte numărul
Automat: presupune; încredere
Consecvent: încearcă; de fiecare dată când îl foloseşti; zilnic; de fiecare dată; foloseşte Limbajul de Influenţare Intern
Perioadă de Timp: respectă perioada de timp
Fişa Profilului LAB: Tipare de Lucru
Pe pagina următoare se află a doua parte a fişei care să te ajute în stabilirea profilului Tiparelor de Lucru ale unei persoane. Am inclus din nou indicatorii fiecărui tipar pentru a putea exersa identificarea lor.
Găseşti o fişă de profil completă atât pentru Tiparele Motivaţionale, cât şi pentru Tiparele de Lucru în secţiunea Rezumate de la sfârşitul cărţii.
Fişa Profilului LAB: Tipare de Lucru
Nume: Companie:
Specialist: Post:
Data: Context:
Întrebări Categorii Tipare – Indicatori

(nicio întrebare pentru Arie şi Direcţia Atenţiei)	ARIE Detalii – *detalii, secvenţe, exact* Ansamblu – *privire de ansamblu, imaqine generală, ordine aleatorie*
	DIRECŢIA ATENŢIEI Sine – *răspunsuri monotone, scurte* Alţii – *răspunsuri automate, expresive, animate*
Spune-mi despre (o	RĂSPUNS LA STRES Sentiment – *are şi*

situaţie de muncă) care ţi-a provocat probleme.	*păstrează sentimente* Alegere – *are şi renunţă la sentimente* Gândire – *nu are sentimente*
Spune-mi despre (*o situaţie de muncă*) care a fost (*criterii*). (aşteaptă răspunsul) Ce ţi-a plăcut la ea?	STIL Independent – *singur, eu, singurul responsabil* Proximitate – *deţine control, alţii în jur* Cooperant – *noi. echipă. împarte responsabilitatea* ORGANIZARE Persoană – *oameni, sentimente, relaţii* Lucru – *instrumente, sarcini, idei*
Care este un mod bun de a-ţi mări succesul la (*muncă*)? Care este un mod bun ca cineva să-şi mărească succesul la (*muncă*)?	STRUCTURA REGULILOR Mie/Mie – *Reaulile mele pentru mine*/*Regulile mele pentru tine* Mie/, (punct) – *Regulile mele pentru*; *mine*/*Nu-mi pasă* Nu/Mie – *Nicio regulă pentru mine*/*Regulile mele pentru tine* Mie/Ţie – *Regulile mele pentru mine*/*Regulile tale pentru tine*
Cum ştii că cineva (*un egal*) este bun la (*munca lui*)? De câte ori trebuie să (*vezi, auzi,*	MODUL DE CONVINGERE Vede Număr de Exemple – *dă un număr* Aude Automat – *acordă încredere* Citeşte Consecvent – *incomplet convins* Face Perioadă de timp – *dă o perioadă de timp*

citeşti, faci) ca să fii convins că e bun?	

Partea a – a

Aplicaţii

Aplicaţii în această secţiune, am inclus exemple de diferite aplicaţii ale Profilului LAB. Vei găsi multe indicii şi subtilităţi ale utilizărilor întrebărilor şi ale folosirii Limbajului de Influenţare.

Vor fi acoperite următoarele subiecte:

Consiliere profesională şi profiluri personale

Diagnosticul culturii organizaţionale şi evaluarea schimbării

Angajarea personalului performant

Alcătuirea unei echipe foarte performante

Negociere

Analiza pieţei-ţintă

Campanii politice

Educaţie şi învăţare

Profile standard

Consiliere profesională şi profiluri personale

Când vin la mine oameni pentru consiliere profesională, de obicei începem cu alcătuirea unui Profil LAB. De asemenea, managerii mi-au cerut să stabilesc profilul angajaţilor lor pentru a le găsi punctele tari şi slabe, fie pentru postul actual, fie pentru o promovare ori pentru un transfer.

Este important să ţii minte să stabileşti clar Contextul împreună cu persoana căreia îi alcătuieşti profilul. Cum mulţi dintre cei intervievaţi nu ştiu prea multe despre Profilul LAB, eu includ, în raportul lor, Sumarul Profilului LAB, aflat la sfârşitul acestei cărţi.

Iată două exemple de rapoarte pentru consilierea profesională:

RAPORTUL PROFILULUI LAB BillX

Context: Muncă

Tipare Motivaţionale

Următoarele tipare descriu acele lucruri care vor declanşa motivaţia lui Bill.

În mare parte Reactiv cu puţin Proactiv

Este mai probabil ca Bill să gândească şi să calculeze decât să sară la acţiune. În mare parte este motivat de situaţiile în care poate să înţeleagă, să analizeze şi să gândească. Se poate să aştepte ca alţii să iniţieze şi să se simtă mai în largul lui atunci când răspunde.

Criterii

Următoarele cuvinte şi construcţii sunt punctele lui sensibile în privinţa muncii. Va fi motivat dacă se gândeşte la ele sau le aude:

satisfacţie personală şi profesională, orientat spre scop, pasiune, entuziasm, sentiment de împlinire, parte a ceva mai mare, îmi oferă un ţel în viaţă, sentimentul că dau putere oamenilor şi organizaţiei în mare parte Mă îndepărtez de

De obicei, motivaţia lui este declanşată de dorinţa de a se depărta de situaţiile urâte. În principal, este vitalizat atunci când trebuie rezolvată o problemă, când trebuie evitată sau eliminată o situaţie ori când nu trebuie să se întâmple ceva. Are un talent înnăscut pentru identificarea problemelor. Va avea nevoie ca la intervale regulate să se reconcentreze asupra scopurilor pentru a nu îşi pierde direcţia.

În mare parte Extern în situaţiile în care trebuie să ia decizii de unul singur, poate şi o va face, dar nu are o nevoie particulară de a fi cel care ia hotărâri. Motivaţia lui este declanşată atunci când primeşte feedback, fie de la alţi oameni, fie sub formă de rezultate. În absenţa acestui feedback, va deveni demotivat. *Ar* putea trata informaţiile ca pe ordine.

În mare parte Opţiuni

De obicei, Bill este motivat de a descoperi noi opţiuni, variante şi posibilităţi. Adesea îi este greu să *urmeze* procedurile, dar, în general, este bun la *dezvoltarea* lor. Când i se cere doar să urmeze o

procedură, ar putea încerca să o corecteze. Pentru Bill, încălcarea regulilor este irezistibilă.

Asemănare cu Excepţie şi Diferenţă îi place ca situaţia profesională să se schimbe des. Când este sigur că îşi cunoaşte treaba, este fericit să o facă pentru doi ani. În unele aspecte ale muncii sau vieţii, îi place să facă o muncă vreme de cinci până la şapte ani; pentru altele, doar timp de unul sau doi ani. Pare să îşi dorească schimbarea, în medie, la fiecare trei ani.

Tipare de Lucru

Următoarele tipare descriu mediul de muncă de care are nevoie Bill, tipul de sarcini care i se potriveşte, răspunsul lui la stres şi felul în care devine convins de ceva.

În mare parte Ansamblu

De obicei, Bill are o perspectivă de ansamblu a muncii lui şi preferă să lucreze în cadrul imaginii generale, dar, la nevoie, poate munci cu secvenţe detaliate pentru perioade extinse de timp.

Alţii

Acceptă conţinutul emoţional al comunicărilor sale cu alţii. Are reacţii determinate de reflex automat la comportamentul oamenilor care intermediază comunicarea interpersonală. Înţelege comunicarea cu ceilalţi în baza limbajului nonverbal.

Proximitate cu puţin Independent

De obicei, lui Bill îi place să muncească înconjurat de alţii şi împreună de ei. Pentru a fi foarte productiv, trebuie să aibă propriul teritoriu de responsabilitate bine definit. Pentru unele aspecte ale muncii, vrea să fie complet singur, fără întreruperi.

Lucru cu puţin Persoană

La muncă, Bill este atent la sarcina dată. Deşi recunoaşte importanţa sentimentelor, dacă are de ales, se concentrează asupra muncii care trebuie făcute.

Răspunsul la stres – Alegere cu puţin Sentiment

Iniţial, Bill reacţionează emoţional la presiunile de la muncă şi poate rămâne în acea stare mai mult decât

necesar. De obicei, se poate adapta la situaţiile de stres şi va reacţiona în funcţie de cum crede el că este adecvat. Este foarte potrivit pentru sarcinile în care înţelegerea faţă de ceilalţi este o calitate.

Structura regulilor – Mie/Mie

Bill se aşteaptă ca ceilalţi să lucreze în acelaşi mod ca el. Nu îi este greu să le spună celorlalţi ce aşteaptă de la ei. Datorită acestei trăsături, este potrivit pentru sarcinile de management al oamenilor.

Canal de convingere – Vede, Aude, Simte

În principal, este connvins de proiecte sau de idei dacă vede dovezile sau dacă observă produsul ori procesul. De asemenea, este convins dacă aude sau discută despre ceva. Pentru a fi complet convins, trebuie şi să „aibă o părere”, un sentiment, despre ceva.

Modul de convingere – Număr de exemple

Bill este convins de trei sau patru exemple. Acesta este numărul de ori de care trebuie să vadă, să audă sau să simtă ceva pentru a fi convins. Un număr mai mic nu îl convinge.

Situaţia ideală de muncă

Următoarele puncte descriu locul de muncă ideal pentru Bill: [8]

posibilitatea de a crea opţiuni sau noi proceduri; mai puţin apt să urmeze el însuşi procedurile evoluţie şi revoluţie; largă varietate de sarcini şi o schimbare majoră la aproximativ fiecare trei ani preferă să muncească asupra imaginilor generale, nu asupra detaliului propriul teritoriu de responsabilitate, alţii în jur; ceva timp total singur se concentrează asupra ideilor, sarcinilor, sistemelor şi, puţin, asupra sentimentelor evită stresul ridicat la muncă

Sugestii

---

8 timp pentru a reflecta, a analiza şi a înţelege, cu ceva timp pentru a iniţia

rezolvarea şi identificarea problemelor
feedback sub formă de rezultate sau din partea altor persoane în care are încredere

Periodic, Bill trebuie să se reconcentreze asupra scopurilor sale. Aceasta îl va ajuta să evalueze dacă activităţile lui prezente îl apropie de ţintele sale şi îi reflectă valorile cele mai profunde.

Cum Bill are aptitudinea de a crea alternative şi de a gândi la nivel de ansamblu, va fi nevoie ca el să facă echipă cu cineva care are un tipar mai mult Proactiv şi Proceduri şi este mai atent la detalii pentru a termina şi a duce la bun sfârşit ideile pe care le dezvoltă. Pentru a reuşi într-o încercare, trebuie să împartă în etape ceea ce are de făcut şi să le urmeze. Serviciul cu un grad ridicat de stres şi cu termene limită strânse, de exemplu, nu va fi sănătos pentru el pe termen lung.

Lista de control şi sugestiile de la sfârşitul raportului pot fi folosite de client atunci când îşi evaluează opţiunile.

În funcţie de profilul clientului, poţi fie să sugerezi variante, fie să îi oferi o procedură prin care să îşi caute un loc de muncă, să înceapă o carieră şi aşa mai departe.

Iată un alt exemplu de client care se gândeşte să treacă de la un post cu normă redusă la unul cu normă întreagă:

RAPORTUL PROFILULUI LAB Claudia Y

Context: Muncă, prezent şi viitor

Tipare Motivaţionale

Următoarele tipare descriu acele lucruri care vor declanşa şi vor menţine motivaţia Claudiei.

Egal Proactiv şi Reactiv

Claudia iniţiază şi aşteaptă ca alţii să iniţieze. Le face pe amândouă la fel de uşor. Poate fi vitalizată, dar în acelaşi timp poate gândi şi acţiona. A înţelege este la fel de important ca a acţiona. Este la fel de posibil să se gândească şi să acţioneze. Trebuie ca locul de muncă să îi ofere oportunitatea de a le face pe amândouă.

Pentru a-şi începe şi a-şi conduce propria afacere, Claudia va trebui să îşi folosească partea Proactivă, mai ales pentru a genera noi idei de afaceri.

Criterii

Următoarele au un nivel ridicat de importanţă pentru

Claudia în privinţa muncii. Acestea sunt *punctele ei sensibile*:

să aibă întotdeauna lucruri noi de învăţat; să lucreze cu limbajul şi cuvintele; să aibă contact cu lumea exterioară; munca de echipă; bine plătită.

Experienţele reprezentate de aceste cuvinte sunt ceea ce aşteaptă Claudia de la munca ei.

Mă apropii de

Claudia este motivată să se mişte „spre „scopurile ei. Este motivată de scopuri. Vrea să atingă, să obţină, să primească şi este atât de orientată spre scopuri, încât s-ar putea să nu recunoască problemele reale sau potenţiale. Ar fi bine să fie ajutată de cineva care poate identifica problemele atunci când face planuri.

În mare parte Intern cu puţin Extern

De obicei, Claudia decide singură şi este motivată atunci când poate lua hotărâri. Într-o mai mică măsură, are nevoie de feedback pentru a verifica dacă se descurcă bine, deşi, în general, Claudia ştie singură. De obicei, primeşte informaţiile de la alţii şi le evaluează după standardele ei. În situaţia de muncă ideală pentru ea, Claudia ar avea oportunitatea să îşi judece singură munca, folosind feedbackul oferit de alţii.

În mare parte Opţiuni cu puţin Proceduri

De obicei, Claudia este motivată de a descoperi noi opţiuni şi de a găsi alte moduri de a face lucrurile. Este foarte creativă. Îi poate fi greu să ducă procedurile până la capăt, deoarece motivaţia ei principală este de a dezvolta alternative. Dacă îşi conduce propria afacere, pentru Claudia va fi important să se asigure că procedurile sunt urmate până la capăt şi că ideile ei sunt duse până la finalul logic înainte de a începe un proiect nou.

Asemănare cu Excepţie

Îi place ca situaţia de muncă să progreseze şi să evolueze. Claudiei îi place să facă acelaşi lucru vreme de aproximativ cinci până la şapte ani. Poate accepta schimbări o dată pe an, având în vedere că nu sunt prea drastice. Acesta este un tipar excelent pentru crearea unei

afaceri, deoarece Claudia se va ocupa de fazele de pregătire şi dezvoltare, cu condiţia să aibă activităţi care îi plac.

Tipare de Lucru

Următoarele tipare descriu mediul de muncă de care are nevoie Claudia, tipul de sarcini care i se potriveşte, răspunsul ei la stres şi felul în care devine convinsă de ceva.

În mare parte Ansamblu şi puţin Detalii

Claudia preferă să se gândească despre munca ei în ansamblu. Poate să lucreze cu detalii particulare pentru pe[9] noade extinse. Ca manager coordonator al muncii altor oameni, trebuie să îşi amintească să îi lase pe alţi oameni să se concentreze asupra felului în care gestionează imaginea generală. Poate privi perspectiva de ansamblu la muncă, dar se ocupă de detalii atunci când trebuie.

Alţii

Claudia este sensibilă la comportamentul nonverbal al celorlalţi, cum ar fi tonul vocii, expresia facială, poziţia corpului şi altele. Răspunde din reflex automat la comportamentul oamenilor. Înţelege comunicarea cu ceilalţi în funcţie de partea ei nonverbală.

Răspunsul la stres – Sentimente cu puţin Alegere

Iniţial, Claudia reacţionează emoţional la presiunile de la serviciu şi rămâne într-o stare emoţională mai mult timp decât este necesar. De obicei, se poate adapta la situaţiile care provoacă stres şi va reacţiona în funcţie de cum i se pare ei potrivit. Este bună pentru sarcinile în care înţelegerea faţă de ceilalţi este o calitate.

Proximitate

Claudiei îi place să muncească înconjurată de alţi oameni. Îi place să fie şef sau să aibă unul, atât timp cât

9 oportunitatea de a lua iniţiativa şi de a gândi

muncă pentru scopuri (trebuie să aibă scopuri complexe şi clare sau va fi demotivată)

muncă pe care să o poată judeca singură în baza informaţiilor primite de la alţii

oportunitate de a dezvolta sisteme, proceduri şi idei

teritoriul ei de responsabilitate şi de autoritate este clar. Productivitatea ei va avea de suferit dacă trebuie să lucreze complet singură sau dacă trebuie să împartă responsabilitatea cu alţii.

În mare parte Persoană cu puţin Lucru

La serviciu, Claudia se concentrează în principal pe nevoile oamenilor. Acest lucru înseamnă că va fi atentă la sentimentele şefului şi ale clienţilor. De asemenea, se poate concentra asupra sarcinilor. Uneori, poate abandona sarcina pentru a se ocupa de sentimentele unei persoane. În astfel de cazuri, ar putea avea nevoie să îşi amintească scopurile şi să se hotărască în privinţa priorităţilor, lucru de care este capabilă.

Structura regulilor – Regulile mele pentru mine/ Regulile mele pentru tine

Se aşteaptă ca alţii să lucreze ca ea. Înţelege regulile şi politicile nescrise ale locului de muncă şi nu îi este greu să le spună altora care sunt aceste reguli, o calitate esenţială pentru management.

Canalul de convingere – Vede şi Aude

Claudia trebuie să vadă şi să audă dovezile atunci când este convinsă de ceva. În mai mică măsură, trebuie să facă ceva cu produsul sau persoana pentru a introduce datele necesare începerii procesului de convingere.

Modul de convingere – Perioadă de Timp

Claudia trebuie să audă, să vadă şi să facă ceva consecvent cu dovezile pe o perioadă de şase luni înainte de a fi convinsă. Mai puţin de această durată o va lăsa neconvinsă.

Situaţia de muncă ideală

Pe scurt, Claudia are nevoie de următoarele elemente în munca ei:

progres şi dezvoltare profesională într-o perioadă de cinci până la şapte ani concentrare asupra imaginii de ansamblu cu puţină muncă de detaliu are autoritate şi responsabilitate în timp ce sunt implicaţi şi alţii rapport şi înţelegere faţă de alţii

Lucruri la care Claudia să se gândească atunci când

se hotărăşte să îşi dezvolte afacerea:

să fie proactivă în privinţa posibililor clienţi în timpul etapei de planificare, să aibă ajutorul cuiva care să poată percepe uşor problemele potenţiale şi reale. Să îi explice clar rolul pe care îl are să se asigure că procedurile necesare pentru avea succes în afaceri sunt respectate să evalueze ideile de afaceri şi să se asigure că fiecare plan este dus la bun sfârşit să planifice felul în care include creşterea şi dezvoltarea în munca ei[10]

Diagnosticul culturii organizaţionale şi evaluarea schimbării

Există un mod foarte simplu, neştiinţific, de a identifica tipul de cultură al unei organizaţii în termenii Profilului LAB: întreabă-l pe oamenii care muncesc acolo. Din experienţa mea, am fost surprinsă de gradul înalt de consens dintre manageri şi angajaţi în privinţa profilului companiei. Deşi, de obicei, grupurile pentru care am condus sesiuni de te-am building nu sunt de acord cu nimic la început, în afară de faptul că au probleme, vor şti instinctiv dacă organizaţia are un tipar în mare parte Opţiuni sau Proceduri, Intern sau Extern, Mă apropii de sau Mă îndepărtez de Diferenţă sau Asemănare cu Excepţie şi aşa mai departe.

La Centrul Educaţional International IBM din La Lupe, Belgia, managerii de dezvoltare din fiecare ţară au făcut o analiză Stare Actuală – Stare Dorită a Profilului LAB al corporaţiei. Au afirmat că firma are un tipar Intern, încercând să treacă la Extern, să se schimbe de la

10 Hotărăşte Contextul şi scopul profilului.

Adaptează întrebările la Context.

Descrie tiparele folosind un limbaj simplu atunci când oferi feedback celuilalt.

Asigură-te că incluzi ramificaţiile oricăror combinaţii relevante. De exemplu, cu Mă îndepărtez de alături de Persoană, poţi prezice că individul va renunţa la orice face pentru a se ocupa de nevoile celorlalţi.

Testează-ţi diagnosticul punând întrebările alternative atunci când nu eşti sigur.

Proceduri la Opţiuni şi de la Asemănare cu Excepţie la Diferenţă. Această analiză i-a ajutat să înţeleagă exact ce fel de atitudini ar fi trebuit să încurajeze programele lor. Apoi am lucrat la câteva proceduri pe care le foloseau şi ar fi fost utile acelor scopuri. (Dar asta este altă carte.)

Pentru a face analiza, am descris atributele fiecărui tipar şi i-am întrebat pe participanţi care se potriveşte lui IBM. Procesul a durat aproape trei ore şi a fost îndeplinit prin consens.

De asemenea, poţi folosi Profilul LAB pentru a evalua eficienţa măsurilor de schimbare organizaţionale.

Fă un diagnostic al culturii organizaţionale *înainte* cu un grup de oameni din acea organizaţie. Implementează schimbările dorite folosind strategiile potrivite, având grijă să îţi armonizezi limbajul cu tiparele Factorilor de Decizie (Asemănare, Diferenţă etc.) care există în organizaţie. După o perioadă între şase luni şi un an de la punerea în practică a schimbărilor, alege un grup diferit de angajaţi. Pune-i să descrie cultura actuală folosind trăsăturile din Profilul LAB. Modificările *eficiente* ar trebui să apară sub forma schimbărilor din Profilurile LAB.

De asemenea, poţi crea mijloace organizaţionale de comunicare internă după ce ai stabilit cultura organizaţională în termenii Profilului LAB. Curând voi publica o carte despre acest subiect.

Angajarea personalului performant

O companie de proiectare şi producţie a dat un anunţ pentru un post de manager de producţie. Au primit *300 de candidaţi* şi, din acel grup, au găsit *un singur candidat bun*. Am fost rugată să stabilesc profilul acelui post şi al echipei manageriale superioare în faţa căreia avea să se prezinte cel ales. Am scris următorul lor anunţ folosind Limbajul de Influenţare potrivit, creat pentru a atrage oamenii buni şi a-i respinge pe cei care nu s-ar fi potrivit. Au primit *100 de cereri de angajare* şi *opt candidaţi buni*.

Profilurile locurilor de muncă

Pentru a stabili profilul unui loc de muncă, vei avea nevoie de anumite informaţii despre acesta, despre mediul

de lucru şi despre cultura în care candidatul ales va munci.

Pentru postul în sine, va trebui să înţelegi care sunt *sarcinile* şi *responsabilităţile* pe care le va avea persoana.

Următoarele elemente te vor ajuta să stabileşti profilul unui post.

Cere postul ca persoana:

să treacă la acţiune/să se gândească/să gândească şi să facă (Proactiv-Reactiv)?

să gestioneze priorităţile, să ţintească scopurile/să identifice şi să rezolve problemele (Mă apropii de Mă îndepărtez de)?

să decidă singur, să menţină standarde/să se adapteze la feedback (Intern-Extern)?

să urmeze proceduri/să le creeze (Proceduri-Opţiuni)?

revoluţie, schimbări frecvente/evoluţie/să menţină standarde (Diferenţă-Asemănare cu Excepţie-Asemănare)?

Imagine generală/detaliu (Ansamblu-Detalii)?

rapport cu alţii (Alţii, Alegere)?

stres ridicat/mediu/scăzut? (Răspunsul la stres: Sentimente-Alegere-Gândire)?

să muncească singur/conducându-şi propriul teritoriu cu alţii în jur/împreună, într-un grup (Independent/Proximitate/Cooperant)?

să se concentreze asupra sentimentelor/sarcinilor de îndeplinit (Persoană-Lucru)?

să comunice reguli şi propriile aşteptări/să transmită regulile primite/să facă treaba/să înţeleagă ambele tabere (Mie/Mie – Nu/Mie – Mie/.

— Mie/Ţie)?

să caute erorile, controlul calităţii (Consecvent şi Mă îndepărtez de)?

Iată descrierea postului pentru managerul de producţie descris mai sus. Această companie proiectează şi construieşte aparatură pentru producţia a diferite tipuri de peliculă de plastic.

MANAGER DE PRODUCŢIE FIŞA POSTULUI

Managementul producţiei:

Gestionarea forţei de muncă prin intermediul supraveghetorilor.

Echilibrarea nivelurilor de producţie a fabricii cu cererea pieţei.

Stabilirea cererilor de material şi de forţă de muncă.

Alcătuirea de studii despre încărcarea unităţilor (categorie comercială), analiza capacităţii şi performanţă.

Monitorizarea rapoartelor de producţie şi cercetarea cauzelor erorilor de producţie, de transport şi de introducere a datelor.

Eliberarea de ordine de muncă în conformitate cu planul general.

Alcătuirea de planuri de producţie detaliate şi programarea de simulări cu aparatele pentru verificări şi transport.

Dezvoltarea sistemelor de estimare a costurilor de producţie.

Verificarea că transporturile sunt făcute corect:

respectarea comenzii ambalarea/protejarea corectă a mărfii, pentru a evita stricăciunile în timpul transportului planurile de asamblarezinstalare electrică necesare sunt incluse costurile de transport controlul calităţii

Comunicare cu departamentul de proiectare pentru a stabili priorităţile pentru posturile ce urmează a fi create.

Gestionarea materialelor şi a inventarului:

Responsabil pentru toată munca în curs şi pentru stoc.

Comandă şi stabileşte livrările de la furnizori pentru a le coordona cu cererile de producţie.

Menţine niveluri optime ale stocului.

Coordonează şi dirijează toate activităţile legate de verificarea fizică a stocului.

Verifică listele de materiale, determină standardele de producţie şi numerele de serie.

Implementează sisteme de control automat al materialelor/ inventarului atunci când este realizabil.

Coordonează/supraveghează departamentul de achiziţii.

Negociază preţuri/condiţii cu furnizorii principali.

Alege/stabileşte noi furnizori.

Aduce noi moduri/metode de a face funcţia de achiziţie mai eficientă şi de a se asigura că se schimbă pentru a reflecta mediul de lucru curent.

Respectarea standardelor guvernamentale

Responsabilitate generală pentru respectarea standardelor guvernamentale în privinţa fabricii. Aceasta ar include:

OHSA – standard de siguranţă şi de sănătate

Asigurările pentru cazuri de accidente ale muncitorilor eliminarea deşeurilor toxice respectarea WHMIS (identificarea şi marcarea materialelor periculoase)

evaluări discriminare întreţinerea unităţilor:

Pregătirea bugetelor anuale pentru materiale, piese de rezervă şi accesorii.

Stabilirea procedurii pentru alegerea, operarea, întreţinerea şi înlocuirea echipamentelor.

Folosind fişa postului de mai sus şi stabilind profilul echipei manageriale superioare faţă de care va răspunde managerul de producţie, am găsit un Profil LAB ideal pentru acest post. L-am inclus aici pentru a arăta cum scriu profilul postului.

ANALIZA POSTULUI – MANAGER DE PRODUCŢIE

Următoarele caracteristici sunt de preferat, în baza fişei postului şi a relaţiei cu directorii.

Tipare Motivaţionale în mare parte Proactiv cu ceva Reactiv

Postul cere un nivel de energie ridicat şi abilitatea de a iniţia; într-o mai mică măsură, persoana trebuie să fie în stare să analizeze şi să reflecteze.

În mare parte Mă îndepărtez de cu puţin Mă apropii de

Un manager de producţie bun trebuie să caute constant erori, să inspecteze şi să corecteze. Directorii vor trebui să fie concentraţi asupra scopurilor, având grijă şi de gestionarea priorităţilor.

Intern

Managerul de producţie va trebui să stabilească standarde şi să evalueze în conformitate cu acestea. Pentru a-şi asuma în întregime volumul de muncă, va trebui să ştie din interiorul său când lucrurile sunt bune sau rele şi să nu fie nevoit să se bazeze pe feedbackul constant oferit de directori. Pentru a lucra bine cu aceştia, ei trebuie să cadă de acord în privinţa unui set de standarde şi a modului în care vor fi evaluate, iar apoi directorii să îl lase pe managerul de producţie să opereze cu ele.

În mare parte Proceduri cu ceva Opţiuni

Managerul de producţie va trebui să fie motivat de urmarea procedurilor în cea mai mare parte a timpului. Trebuie să fie genul de persoană care să se simtă. obligată să termine ceea ce a început. Într-o mai mică măsură, va trebui să dezvolte noi proceduri.

Asemănare cu Excepţie şi Diferenţă

Managerul de producţie va trebui să gestioneze îmbunătăţirile şi progresul în timp *şi* să fie în stare să introducă noi proceduri şi sisteme. De asemenea, trebuie să se poată ocupa de o mare varietate de sarcini simultan.

Tipare de Lucru în mare parte Ansamblu cu o doză bună de Detalii

Pentru a munci eficient, managerul de producţie trebuie să aibă întotdeauna o imagine de ansamblu. Aceasta îi va permite să delege sarcini atunci când se poate. Totuşi, câteva dintre sarcinile lui vor cere ca el să lucreze cu anumite detalii pentru perioade extinse de timp. În mod normal, unei persoane cu un tipar egal Ansamblu şi Detalii îi este greu să delege sarcini, ceea ce ar putea provoca frustrarea echipei sale şi, pe termen lung, suprasolicitarea persoanei.

Din acest motiv, este de preferat o persoană cu profil în mare parte Ansamblu.

Alţii

Persoana trebuie să fie sensibilă la tonul vocii şi la limbajul trupului pentru a supraveghea şi a avea o

comunicare cu echipa şi pentru a negocia cu furnizorii.

Răspuns la Stres – Alegere

Managerul de producţie va trebui să îi poată înţelege pe ceilalţi şi să îşi poată controla starea interioară pentru a munci fără a se suprasolicita atunci când lucrurile nu merg bine.

În mare parte Proximitate cu ceva Independent

Cele mai multe dintre sarcini cer o persoană căreia îi trebuie şi care înţelege nevoia de a avea un teritoriu de responsabilitate în care să lucreze înconjurată de alţii. Pentru unele dintre sarcini, va trebui să lucreze complet singur.

În mare parte Lucru cu ceva Persoană

Candidatul trebuie să îşi păstreze concentrarea asupra sarcinii şi să fie sensibil la sentimente. Având în vedere termenele limită de producţie ambiţioase, sarcina trebuie să aibă prioritate faţă de sentimente.

Structura Regulii – Mie/Mie

Trebuie să poată oferi indicaţii clare.

Modul de Convingere – Consecvent în mod ideal, o persoană care „nu este niciodată pe deplin convinsă64 este cea mai bună alegere pentru un post în care sunt necesare controlul calităţii şi inspecţia. Aceasta înseamnă că va verifica tot timpul şi că nu va presupune că lucrurile sunt în regulă deoarece aşa erau şi cu o săptămână în urmă.

CELE MAI IMPORTANTE TIPARE

În urma analizării descrierii postului şi a luării în calcul a Profilului celor trei directori, următoarele tipare sunt cele mai importante pentru un manager de producţie:

În mare parte Mă îndepărtez de

Intern în mare parte Proceduri

Am folosit următorul tabel pentru a-i compara cu „idealul” pentru post pe fiecare dintre candidaţii de pe lista scurtă de la primul anunţ (cel scris de companie).

Tiparele profilurilor	Director de producţie	Bob	John	Mikhail

Mă apropii de Mă îndepărtez de	În mare parte Mă îndepărtez de	În mare parte Mă apropii de	Mă îndepărtez de	În mare parte Mă apropii de
Intern-Extern	Intern	În mare parte Extern	Intern	În mare parte Intern
Opţiuni-Proceduri	În mare parte Proceduri	În mare parte Proceduri	Egal Opţiuni şi Proceduri	În mare parte Opţiuni
Asemănare şi Diferenţă	Asemănare cu Excepţii şi ceva Diferenţă	Asemănare şi Diferenţă	Asemănare şi Excepţii	Diferenţă şi ceva Asemănare şi Excepţii
Detalii-Ansamblu	În mare parte Ansamblu şi ceva Detalii	În mare parte Ansamblu	În mare parte Ansamblu	În mare parte Ansamblu
Alţii	Alţii	Alţii	Alţii	Sine şi Alţii
Independent-Proximitate-Cooperant	În mare parte Proximitate, ceva Independent	Cooperant cu ceva Proximitate	Proximitate	În mare parte Proximitate cu ceva Cooperant
Persoană-	În mare	Egal	În mare	În mare

Lucru	parte Lucru şi ceva Persoană	Per soană şi Lucru	parte Persoană şi ceva Lucru	parte Lucru
Răs punsul la Stres	Ale gere	Ale gere	Ale gere	Ale gere
Str uctura Re gulilor	Mie /Mie	Mi e/Ţie	Mie /Ţie cu ceva Mie/Mie	Mie /Mie
Co nvingere	Ide al. Con secvent	Co nsecvent	Per ioadă de Timp	Nu măr mare de exemple, posibil Consecve nt

RECOMANDĂRI

Părerea mea este că, având în vedere atributele fiecărui candidat (nu talentele sau bagajul de cunoştinţe), John este cel mai potrivit, urmat de Bob. Cred că John este cel mai bun datorită abilităţii lui de a percepe, de a prezice, de a preveni şi de a rezolva probleme şi a capacităţii lui de a lua decizii. Este cel mai probabil ca el să îi uşureze pe directori de multe responsabilităţi.

Bob este mult mai atent la scopuri şi poate avea tendinţa să treacă problemele cu vederea. Deoarece este mai mult Extern, este mai posibil să aibă nevoie de feedback continuu pentru a putea lua decizii.

Cum să atragi *doar* oamenii potriviţi: Anunţurile de angajare

Pentru a demonstra cum se scrie un anunţ, iată două dintre cele folosite pentru funcţia de manager de producţie.

Anunţul publicat de companie înainte să fiu rugată să stabilesc profilul postului:

MANAGER DE PRODUCŢIE

Companie privată modernă cu dezvoltare rapidă în domeniul producţiei de aparatură de calitate şi de înaltă tehnologie pentru export internaţional caută urgent o persoană care să ia decizii pentru a gestiona divizia de producţie.

Pentru dublarea producţiei în următorul an este nevoie de o coordonare eficientă a unui departament care se extinde rapid.

Candidatul potrivit trebuie să aibă minimum 10 ani de experienţă în domeniu. Se pune accentul pe organizare, planificare şi achiziţii. Candidaţii trebuie să aibă abilităţi excelente de conducere şi de managementul personalului.

Iată anunţul pe care l-am scris eu după ce am făcut profilurile:

MANAGER DE PRODUCŢIE

Post liber pentru un manager de fabrică proactiv care să se dezvolte împreună cu o companie de proiectare, care produce aparatură modernă de calitate pentru export în întreaga lume.

Candidatul potrivit va gestiona divizia de producţie, rezolvând probleme tehnice, umane şi de respectare a standardelor guvernamentale, urmând proceduri sau creând unele noi atunci când este nevoie. Vei stabili standarde şi te vei asigura că sunt respectate tot timpul, chiar şi sub presiunea ţintelor de livrare ambiţioase. Eşti foarte experimentat în gestionarea proiectelor şi a personalului, în achiziţii şi poţi demonstra toate acestea. Primul pas este să suni acum pentru toate informaţiile.

Am sugerat ca toţi candidaţii să dea telefon deoarece doua oamenii Proactivi vor ridica receptorul. Poţi să identific Limbajul de Influenţare folosit în cel de al doilea anunţ?

Alcătuirea unei echipe foarte performante

Ca manager de personal, se aşteaptă de la tine să evaluezi corect punctele tari ale oamenilor tăi. Dincolo de a fi conştient de cunoştinţele şi de abilităţile lor, atunci când le ştii şi Profilul LAB, te afli într-o poziţie mai bună din care să replanifici sau să adaptezi sarcini individuale

(atunci când este realizabil).

Un mod prin care să faci acest lucru este să alcătuieşti o listă cu toate activităţile care trebuie făcute în departamentul tău şi să verifici ca fiecare să fie cu adevărat necesară şi utilă. (Multe companii fac acum astfel de analize ale sarcinilor, asistate de consultanţi pentru a le stabili pe cele necesare, având în vedere aşteptările tot mai mari ale clienţilor). Folosind elementele din secţiunea Profilul Postului, poţi enumera tiparele ideale din Profilul LAB pentru fiecare activitate, împreună cu cerinţele referitoare la cunoştinţe şi abilităţi.

Odată ce ai stabilit profilul şi ai oferit feedback fiecăruia dintre membrii echipei tale, poţi ajuta trasarea sarcinilor în funcţie de ce trebuie făcut şi de profilul personalului. îţi sugerez să faci aceasta sub forma unei consultări, luând în calcul preferinţele atunci când este posibil.

Să privim echipa ca pe un întreg. Care sunt elementele din Profilul LAB care o caracterizează? Care sunt punctele ei tari şi cele slabe atunci când te gândeşti la sarcinile care trebuie îndeplinite? Cum poţi da valoare maximă punctelor tari? Cum poţi atenua sau profita de punctele slabe atunci când urmăreşti scopurile şi obiectivele echipei?

Aceasta este o zonă în care nu există o reţetă miraculoasă, în primul rând, echipa trebuie să se decidă în privinţa viziunii, a misiunii şi a scopurilor (în contextul mai larg al organizaţiei, desigur). Există multe cărţi despre numeroasele metode disponibile de a face acest lucru. Următorul pas este să îţi evaluezi resursele (inclusiv oamenii) şi să stabileşti unde eşti acum în privinţa performanţei. Orice intervenţie asupra căreia te hotărăşti va fi atunci rezultatul comparării (1) stării tale dorite şi a resurselor cu (2) starea actuală.

Aş dori să dau un exemplu în care am folosit Profilul LAB pentru a ajuta o echipă să îşi îmbunătăţească performanţa. Am asistat departamentul de servicii farmaceutice al unui spital universitar foarte bun. După ce

au stabilit, în termeni generali şi particulari, spre ce se îndreptau, am alcătuit profilul întregii echipe şi al sarcinilor care trebuiau îndeplinite.

Iată un tabel cu ceea ce am aflat atunci când am comparat trei Contexte – sarcini generale ale farmaciştilor, munca în *dispensar* şi munca *în clinică* pe care o fac atunci când sunt de gardă – cu profilul grupului.

Deşi este evident că există puncte tari acolo unde profilul grupului se potriveşte cu treaba care trebuie făcută şi posibile puncte slabe acolo unde tiparele nu se potrivesc, există şi factori de performanţă care trebuie luaţi în calcul. Acest grup ţine frecvent şedinţe de departament pentru a discuta cum să lucreze cu pacienţii, cum să introducă şi să gestioneze noi descoperiri tehnice şi cum să apropie departamentul de scopurile sale în îmbunătăţirea calităţii.

Dat fiind că grupul are în mare parte un tipar Mă îndepărtez de cu aproape jumătate dintre membri foarte interni şi în mare parte Opţiuni, am putut prezice cum arătau şedinţele lor. Era ridicată o problemă, erau sugerate soluţii, iar apoi urmau dezacorduri lungi în privinţa a ceea ce era greşit la analiză şi la soluţiile propuse. Mulţi membri ai echipei erau frustraţi de lungimea, frecvenţa şi lipsa de productivitate a acestor întâlniri.

PROFILUL LAB AL FARMACISTULUI

Sarcini generale	Munca în dispensar	Munca în clinică	17 farmacişti
În mare parte Mă îndepărtez de ceva Mă apropii de	Mă îndepărtez de	Mă îndepărtez de	În mare parte Mă îndepărtez de
În mare parte Intern	Intern	Intern şi Extern	Distribuţie egală între Intern

			şi Extern
Proceduri la Opţiuni (2 la 1)	Cel mai mult Proceduri	Opţiuni şi Proceduri	În mare parte Opţiuni
Asemănare cu Excepţie şi ceva Diferenţă	Asemănare cu Excepţie	Asemănare cu Excepţie	În mare parte Asemănare cu Excepţie, unii cu tipar dublu
În mare parte Detalii şi ceva Ansamblu	În mare parte Detalii	În mare parte Ansamblu	În mare parte Detalii
Alţii	Alţii	Alţii	Alţii
Proximitate	Proximitate	Proximitate	În mare parte Proximitate
Lucru cu ceva Persoană	Lucru	Persoană şi Lucru	Distribuţie egală între Persoană, Lucru şi amândouă
Alegere	Alegere sau Gândire	Alegere	În mare parte Alegere
Mie/ Mie	Mie/ Mie	În mare parte Mie/Mie şi ceva Mie/Ţie	Mie/ Mie

Am discutat moduri de a crea întâlniri mai eficiente profitând de punctele tari ale echipei. De exemplu, ar fi avut nevoie să discute şi să cadă de acord în privinţa

Criteriilor şi a standardelor care trebuie respectate (Intern). „Ce vrem în schimbul situaţiei actuale?” De asemenea, au ales dovada concretă care ar fi demonstrat că standardele ar fi fost atinse întrebând „Cum ştim că am atins ceea ce doream? „Apoi ar fi putut studia variantele pentru a ajunge acolo. Oamenii cu tipar

Mă îndepărtez de ar fi avut libertatea să examineze soluţiile propuse pentru probleme şi să le corecteze. În cele din urmă, cei cu profil Proceduri din această echipă s-ar fi putut asigura că sarcinile rezultate aveau să fie duse la bun sfârşit.

Destul de interesant în acest grup, având în vedere că profilul muncii lor conţine o doză bună de urmare a Procedurilor, cei mai mulţi dintre membrii lui intrau în partea Opţiuni. Acesta ar putea fi un exemplu care arată cum trebuie luată în calcul cultura organizaţională. Acest spital este unul de cercetare şi pentru educaţie, cunoscut pentru inovaţiile sale în domeniul îngrijirii sănătăţii. Poate că instituţia însăşi atrage oameni cu tipar Opţiuni din cauza reputaţiei sale. I-am întrebat pe farmacişti despre cum îşi văd slujba. îşi văd munca de zi cu zi ca însemnând, în linii mari, să urmeze proceduri? Mulţi dintre ei au spus că fiecare pacient este diferit, cu o problemă care trebuie rezolvată, în timp ce ei caută *noi opţiuni* cu echipa lor interdisciplinară formată din medici, asistente medicale şi aşa mai departe. Mi-ar fi plăcut să pot stabili profilul farmaciştilor din alte instituţii pentru a vedea dacă acest grup chiar este diferit.

De curând, au angajat un manager cu un tipar mai mult Proceduri pentru a echilibra echipa. Această persoană a contribuit din plin la stabilirea a mai multe protocoale şi la urmarea lor. Eu continuu să îi ajut cu angajarea personalului.

Deşi este dificil să faci generalizări despre cum se creează o echipă foarte performantă, cred că punctele iniţiale sunt o cunoaştere profundă a membrilor grupului şi a lucrurilor care trebuie făcute. Va trebui să te gândeşti la atributele individuale ale membrilor echipei în comparaţie

cu atributele, sarcinile şi scopurile particulare. (Sunt Mie/Mie sau cum?)

Folosind Profilul LAB pentru a stabili profilurile angajaţilor şi ale grupului şi comparându-le pe acestea cu sarcinile care trebuie îndeplinite, vei putea să identifici zonele care au nevoie de îmbunătăţire şi pe cele în care echipa poate merge de la bine la minunat. Va trebui să ai o gândire de tip Opţiuni în această privinţă, deoarece niciun proces pas cu pas nu se va potrivi în toate cazurile.

Negociere şi cădere la învoială

Deşi Profilul LAB în sine nu este un protocol pentru negociere, poate fi folosit eficient pentru a înţelege nevoile şi stilul de comunicare al tuturor părţilor. Îţi va permite să îţi prezinţi propunerile în moduri pe care partenerii tăi de negociere le vor accepta cel mai bine.

Cu riscul de a face o generalizare grosolană, anumite grupuri sau sectoare au culturi identificabile care pot fi înţelese în termenii Profilului LAB. De exemplu, o combinaţie descoperită frecvent în unităţile de negociere ale sindicatelor este următoarea: Reactiv, Mă îndepărtez de Intern, Proceduri, Asemănare şi Consecvent. Oamenii cu această combinaţie vor reacţiona la iniţiativele managementului observând ce este greşit (din perspectiva lor) la fiecare propunere, vor decide în funcţie de propriile lor standarde şi Criterii, vor insista să fie urmate fără abatere aceleaşi proceduri şi vor protesta zgomotos atunci când condiţiile şi cererile se schimbă.

Ei obişnuiesc să revendice tratament identic pentru muncitori (Asemănare) şi, prin urmare, se vor lupta împotriva introducerii unor sisteme ca plata în funcţie de merit (Diferenţă). *Corectitudine* este un cuvânt des auzit în acest Context. Este un cuvânt de Asemănare. *Corect* înseamnă acelaşi tratament pentru toată lumea.

Ca rezultat, pentru a negocia eficient cu un partener care are combinaţia de mai sus, aş recomanda să-ţi prezinţi raţionamentul în termeni de probleme ale muncitorilor care ar fi prevenite sau rezolvate. Cum, probabil, are un tipar Intern, l-ai putea ruga *să ia în calcul*

informaţiile despre alternativele aducătoare de dezastre. Uită de propunerea unor opţiuni. „*Modul* corect, pentru a evita tratarea *incorectă* a oricui, ar fi să...”

Ţine minte că dacă negociezi cu oameni care au un tipar Consecvent, va trebui să restabileşti rapportul şi credibilitatea la fiecare contact, indiferent dacă este în persoană, la telefon sau în scris. Am pus profilul Consecvent în perspectivă atunci când era vorba un manager general proaspăt angajat. El purta compania printr-o schimbare de direcţie, începând dintr-o situaţie cu relaţii muncitori-management mai proaste ca niciodată. „Pentru a-ţi convinge forţa de muncă de faptul că vrei să aduci prosperitate companiei şi lucrătorilor”, i-am spus eu, „trebuie să le oferi oamenilor de multe ori dovezi ale bunei tale credinţe. Nu va fi nevoie decât să greşeşti *o dată,* în ochii lor, pentru a distruge toată bunăvoinţa pe care ai obţinut-o”. (Consecvent)

Pentru negociatorii sindicali, aş sugera ca propunerile să fie enunţate în termeni Mă apropii deşi Intern, enumerând beneficiile concrete la care ceilalţi să se gândească. Managementul are tendinţa să înţeleagă şi să fie de acord mult mai repede cu propunerile îndreptate spre viitor şi orientate spre scopuri. Culturile manageriale pot să aibă, de asemenea, un tipar Opţiuni şi să nu vrea să fie legate de a urma o procedură, cum ar fi un acord colectiv.

Pregătirea este secretul

Pentru a te pregăti pentru o negociere, petrece un timp analizându-ţi oponenţii în termenii Profilului LAB. În cazurile în care încă nu v-aţi întâlnit şi nu poţi stabili un contact prin telefon, caută în comunicările scrise primite de la ei frazele care seamănă cu tiparele Limbajului de Influenţare.

Alternativ, ai putea planifica să pui unele dintre întrebările Profilului LAB la prima voastră întâlnire, cum ar fi „De ce este asta important?” sau „Cum o să ştiţi când va avea succes această negociere?”

Atunci când negociez, presupun, de obicei, că

persoana cu care discut are un tipar Intern în acel Context, în afara cazurilor în care există dovezi pentru contrariu. Această presupunere îmi permite să nu fiu percepută ca lipsită de politeţe şi creează o atmosferă în care atât părerile mele, cât şi ale celuilalt vor fi respectate.

Uneori, vei descoperi că o persoană are o preferinţă Internă în Contextul negocierii, dar un tipar Extern faţă de superiorii percepuţi de ea. În acest caz, va trebui să foloseşti ambele seturi de Limbaj de Influenţare, având grijă, în acelaşi timp, să îl aşezi pe fiecare în Contextul corect. „Doar tu poţi stabili dacă superiorii vor aproba asta” sau „După ce ai studiat asta atât de profund, când te vei hotărî asupra răspunsului, oamenii tăi îşi vor arăta aprecierea pentru toată munca depusă” ori „Ce crezi *tu* despre impactul pe care îl va avea asta?”

Secretul utilizării Profilului LAB în situaţiile de negociere este de a te pregăti deştul timp pentru a descoperi tiparele principale ale oponenţilor tăi (şi clienţilor tăi, dacă îi reprezinţi). Diagnosticul pus de tine te va îndruma spre modul în care să prezinţi sau să discuţi problemele cu ei.

Loveşte ţinta:

Analiza pieţei

Rodger Bailey, creatorul Profilului LAB, şi cu mine am oferit consultanţă unei companii de software importante. Aceasta dorea să aibă un profil al campaniei lor publicitare (atât în presă, cât şi în pliante) pentru a afla cui se adresa şi pentru a testa consecvenţa reclamelor. În particular, am fost atenţi la două elemente: aspectul vizual general (primul care face ca o persoană să se uite la reclamă) şi ceea ce se afla în conţinutul (în mare parte text) reclamei.

Am cercetat reclamele şi am descoperit că nouă dintre cele paisprezece categorii erau reprezentate. Iată un rezumat a ceea ce am aflat.

Nivel (Proactiv-Reactiv): Reclamele se potriveau cu tiparul normal pentru forţa de muncă generală.

Direcţie (Mă apropii de Mă îndepărtez de): Reclamele

erau îndreptate în direcţia Mă apropii de.

Sursă (Intern-Extern): Reclamele se concentrau în mare parte pe atragerea unei audienţe Interne, deşi acest tipar nu era la fel de clar ca celelalte.

Motiv (Opţiuni-Proceduri): Reclamele reprezentau ambele tipare.

Factori de decizie (Asemănare, Asemănare cu Excepţie, ambele, Diferenţă): Deşi reclamele demonstrau, în general, o distribuţie normală (în mare parte Asemănare cu Excepţie) [11], aspectele lor vizuale conţineau mult mai multă Diferenţă decât textul. Aceasta înseamnă că oamenii cu un tipar Diferenţă ridicat ar fi fost atraşi de reclamă şi apoi *nu* ar fi găsit în conţinut ceea ce căutau.

Arie (Ansamblu-Detalii): Deşi o distribuţie normală este îndreptată spre Ansamblu, reclamele conţineau mai multe informaţii de tip Detalii. Clientul nostru şi noi înşine am considerat că această reprezentare exagerată a profilului Detalii se potrivea destul de bine cu firmele cumpărătoare de software.

Stil (Independent-Proximitate-Cooperant): Reclamele reflectau grupuri numeroase în jurul tiparelor Proximitate şi Independent. Am sugerat că ar fi fost util de stabilit dacă piaţa clientului nostru era structurată în acest fel.

Organizare (Persoană-Lucru): Reclamele conţineau o orientare Lucru puternică, ceea ce era, probabil, corect pentru acel Context.

Canalul de convingere (Vede, Aude, Citeşte, Face): Pentru pliante, aspectele vizuale foloseau în mare parte Face, în timp ce textul era în mare parte Vede şi Citeşte, încă o dată, ceea ce atrăgea cititorul nu era de găsit în text.

Ca rezultat al acestei analize şi al analizei publicului dorit, clientul nostru a putut stabili dacă reclamele şi pliantele lui îşi atingeau ţinta pentru cele două produse cărora le-am alcătuit profilul. Folosind informaţiile adunate de la linia lor telefonică de informaţii, au putut testa dacă oamenii cu anumite tipare răspundeau sau nu acestor

---

11 Bazat pe descoperirile lui Rodger Bailey.

reclame.

De asemenea, am observat un fapt surprinzător pentru clientul nostru. Am pus reclamele în două grămezi, afirmând că un grup fusese scris de o persoană şi celălalt de alta. Acest lucru a fost recunoscut de directorul executiv al companiei lor de publicitate. Demonstrasem clar că scrisul era mai mult influenţat de profilul celui care îl compusese decât de abilitatea lui de a se adresa unui anumit public.

Ne-ar fi plăcut să lucrăm mai mult cu ei pentru a-i ajuta să stabilească Limbajul de Influenţare pentru fiecare dintre produse, în funcţie de reinterpretarea cercetării de piaţă făcută deja în termenii Profilului LAB. Din păcate pentru noi, clientul nostru, având nevoie de un tipar ridicat Opţiuni şi Diferenţă la muncă, părăsise postul de director de marketing şi avansase în cadrul companiei. Acum lucrează pentru un concurent, într-un oraş diferit. Ce mai schimbare…

Cercetarea de piaţă

Cercetarea pieţei poate fi făcută cu uşurinţă şi fără experienţă folosind Profilul LAB. O poţi face dând telefon grupului ţintă. Va trebui să îţi adaptezi întrebările pentru Contextul potrivit: pastă de dinţi, folosirea căilor ferate, cumpărarea unei maşini şi aşa mai departe. După stabilirea profilului s-ar putea foarte bine să descoperi că doar câteva dintre categorii sunt relevante pentru produsul sau serviciul tău. Atunci îţi poţi crea procesele de vânzări sau de marketing în jurul Limbajului de Influenţare pentru cei care sunt cei mai posibili cumpărători.

Alternativ, dacă produsul tău satisface nevoile grupurilor cărora nu te adresezi, poţi înlocui o parte din imagini şi limbaj.

De asemenea, poţi utiliza Profilul LAB pentru a reinterpreta cercetarea pe care deja ai făcut-o. Pentru unul dintre produsele din exemplul cu software, segmentele de piaţă ale *inovatorilor* şi ale *celor care adoptă devreme* se potriveau tiparului Diferenţă din LAB. *Cei care adoptă după o vreme şi cei care adoptă târziu* la un loc au, în

general, aceeaşi distribuţie şi aceleaşi comportamente ca oamenii cu Asemănare cu Excepţie.

Avantajul traducerii cercetării de piaţă în termenii Profilului LAB este de a determina exact ce *Limbaj de Influenţare* va fi cel mai eficient în campania de marketing sau în literatura de vânzări.

Vânzări, vânzări şi iar vânzări

Poţi obţine rezultate de vânzări extraordinare folosind Profilul LAB.

Mai întâi, va trebui să adaptezi întrebările LAB pentru produsul sau serviciul tău. îţi propun să parcurgi lista de întrebări şi să adaugi Contextul tău particular, după cum urmează:

„Ce vrei de la o casă?” sau „Ce este important pentru tine când cumperi software?” (Criterii)

„De ce este importantă pentru tine încrederea (Criteriul lui) acum?” (Mă apropii de Mă îndepărtez de)

„Cum ai şti că ai făcut o treabă bună în cumpărarea unei maşini?” (Intern-Extern)

„De ce ţi-ai ales ultimul agent de asigurări de viaţă?” (Opţiuni-Proceduri)

„Ce legătură este între casa pe care o ai acum şi cea de anul trecut?” (Asemănare-Diferenţă etc.)

„Cum ştii că un sistem audio merită cumpărat?” (Canal de Convingere)

„De câte ori ar trebui să (vezi, auzi, citeşti, faci) asta pentru a fi convins că ţi se potriveşte?” (Mod de Convingere)

Pe măsură ce adaptezi întrebările, vei observa că anumite tipare sunt mai relevante pentru produsul sau serviciul tău decât altele. Din experienţa mea, consider că a fi atent la Tiparele Motivaţionale şi la Modul şi Canalul de Convingere este suficient în majoritatea situaţiilor de vânzări. De asemenea, s-ar putea ca produsul ori serviciul tău să atragă firesc oamenii cu anumite tipare într-un anumit Context. De exemplu, vopseaua împotriva ruginii este vândută, de obicei, pentru a rezolva problemele legate de rugină.

Când eşti în timpul procesului de a afla ce nevoi are posibilul tău client, poţi întreţese întrebările adaptate într-o conversaţie normală. Atunci vei şti cum să îţi prezinţi produsul sau serviciul, pe măsura Criteriilor publicului şi folosind Limbajul de Influenţare potrivit.

Urmând acest proces simplu, poţi reduce drastic ciclul de vânzări şi creşte satisfacţia clientului în acelaşi timp.

Cine poate să vândă şi cine nu?

Cei dintre voi atraşi de afacerile de tip multilevel marketing (MLM) şi de alte cariere în vânzări *doar* din cauza „posibilităţilor de venit nelimitat44 (Opţiuni) trebuie să înţeleagă faptul că şansele de succes sunt, de fapt, limitate. Cei dintre voi care ar face aproape orice în loc de a ridica telefonul şi a vorbi cu cineva pe care nu îl cunoaşteţi (Reactiv) trebuie ori să depăşiţi acest obstacol, ori să vă gândiţi să intraţi în domeniul vânzării cu amănuntul. De cele mai multe ori, clienţii nu îţi sunt serviţi pe tavă. Aceasta este profesia ta şi este interesul tău să găseşti una cu sarcini care ţi se potrivesc.

Cele mai multe dintre activităţile de vânzări presupun *urmarea unei proceduri*. Pentru a avea succes pe termen lung în vânzări, va trebui să fii capabil să urmezi iar şi iar o procedură. Aceasta înseamnă să ai un tipar în mare parte Proceduri în Contextul muncii tale. Pentru vânzările externe şi generarea unei noi afaceri, va trebui, de asemenea, să fii într-un mod foarte Proactiv, pentru a merge şi a face prospecţiuni pentru noua afacere.

Vânzările sunt o profesie minunată pentru aceia dintre noi cărora le place să meargă şi să îi poarte pe oameni prin procesul de descoperire a ceea ce vor şi le trebuie cu adevărat. Când foloseşti sistematic instrumentele din *Cuvinte care schimbă minţi* pentru a te ajuta să satisfaci dorinţele clientului, vei vedea că rezultatele sunt uimitoare.

Campanii politice

Campaniile politice sunt cel mai dinamic exemplu de Profil LAB în acţiune. Alegerile federale canadiene din

1993 sunt un caz de studiu: partidul liberal câştigător a folosit limbajul care s-a potrivit perfect cu starea de spirit şi cu aspiraţiile votanţilor.

Sondajele arătau că electoratul era foarte cinic în privinţa politicienilor, a promisiunilor din campanie şi a comportamentului posibil odată aleşi. În termenii Profilului LAB putem interpreta acest lucru ca fiind o combinaţie de Intern cu Mă îndepărtez de Tema conservatorilor, aflaţi la guvernare, a fost „Suntem *diferiţi*", referindu-se la popularitatea anterioară alegerilor a *noului* lor conducător, Kim Campbell. Tipar greşit. Cu starea cinică dominantă, nimeni nu i-a crezut. (Aminteşte-ţi faimoasa afirmaţie a lui George Bush: „Fiţi atenţi. Fără taxe noi.")

Liberalii au scos Cartea Roşie, cu angajamentele lor pentru guvernare după alegeri. În loc să le spună oamenilor ce să facă (ceea ce ar fi funcţionat doar pentru oamenii cu profil Extern), au transmis publicului „înţelegem că v-aţi săturat de retorica de campanie" (Mă îndepărtez de). Şi-au prezentat programul din Cartea Roşie şi le-au cerut votanţilor *să hotărască singuri* (Intern). De asemenea, au propus că, dacă tot scriseseră totul, electoratul ar fi putut *judeca performanţa lor* (Intern) după alegeri, verificând dacă îşi respectau angajamentele.

Însă partidul liberal a mers şi mai departe în a se armoniza cu cinismul alegătorilor. A redirecţionat electoratul creând speranţă cu viziunile lor pozitive despre viitorul ţării. Compară acestea cu declaraţia neutră a lui Kim Campbell conform căreia nu avea să urmeze o creştere a angajărilor până în 2000. Cu ce partid ai fi votat?

Partidul conservator nu doar că şi-a pierdut majoritatea extinsă, dar a obţinut doar două locuri în Camera Comunelor. (Asta îi transformă pe conservatori în singurul partid din istoria Canadei care a atins egalitatea între sexe.)

Clauza de contradicţie

Indiferent de impactul limbajului folosit, sunt sigură că lipsa generală de popularitate a partidului conservator

şi, în special, cea a fostului prim-ministru Mulroney au fost factori importanţi în rezultatul alegerilor.

În alegerile din provincia Ontario din 1995, partidul liberal a folosit aceeaşi strategie ca a colegilor lor federali, publicând o carte roşie cu promisiuni. Dar starea de spirit (şi, prin urmare, Profilul LAB) a votanţilor se schimbase. Partidul conservator a câştigat alegerile cu sloganul „Revoluţia bunului simţ”. Asemănare şi Diferenţă: vremurile bune de demult prezentate drept concept revoluţionar.

Dacă partidele politice doresc să îşi îmbunătăţească şansele de a-şi comunica mesajul către electorat, ar putea să se gândească să adapteze unele dintre întrebările Profilului LAB pentru sondajele făcute înaintea campaniei. Aceste întrebări pot fi folosite şi pentru a evalua starea de spirit a presei, un potenţial aliat în orice campanie. Puterea Profilului LAB stă în abilitatea sa de a *evalua starea de spirit* a publicului şi de a *arăta limbajul* la care publicul va fi *cel mai receptiv*.

Educaţie şi învăţare

Intenţia mea nu este de a critica educaţia din şcolile de stat în această secţiune, ci, mai degrabă, de a oferi subiecte de gândire.

De ce sunt programele educaţionale create aşa cum sunt? De obicei, din cauză că autorii cred că au descoperit *cel mai bun mod* de a învăţa un subiect. Adesea, au dreptate despre mari procente din grupurile la care speră să ajungă, dar cum rămâne cu procentajul mai mic de elevi pentru care acest lucru nu este valabil?

Comentariile mele se referă la aceşti *alţi* elevi, pentru care un model dat nu funcţionează şi care, prin urmare, are mai multe şanse să abandoneze şcoala. În munca mea cu profesorii în privinţa reducerii numărului de abandonuri şcolare la liceu, am discutat strategii pentru a păstra interesul copiilor *pe tot parcursul ciclului şcolar*.

Sfatul meu pentru profesorii de la clasele gimnaziale sau liceale ar fi ca, mai întâi, să identifice elevii care nu sunt atraşi de activităţile din clasă. În al doilea rând, să le

stabilească profilul pentru a descoperi ce le va declanşa şi le va menţine motivaţia. Odată ce sunt cunoscute tiparele motivaţionale individuale, poţi adapta activităţile pentru a se potrivi nevoilor lor, folosind resursele şi metodele disponibile, inventând când este necesar. În ultimul rând, vei observa o îmbunătăţire semnificativă în participarea şi performanţa acestor elevi până atunci greu de atras.

De exemplu, elevilor cu tipar Opţiuni s-ar putea să le fie greu să urmeze procedura prescrisă şi, ca rezultat, să devină frustraţi sau neastâmpăraţi în clasă. Cel mai probabil este ca aceştia să rămână motivaţi şi concentraţi dacă li se oferă mai multe variante şi posibilitatea de a-şi crea propriul proces. Elevilor cu profil Proceduri s-ar putea să le fie dificil să ştie cum să înceapă o sarcină deschisă. Aceştia ar fi mulţumiţi să aibă o procedură de urmat pentru a începe. În fiecare caz, va trebui să te asiguri că foloseşti Limbajul de Influenţare care se potriveşte tiparului elevului. „Gândeşte-te la toate modurile posibile de a face asta!” (Opţiuni); „Iată primii paşi pentru a începe44 (Proceduri).

De asemenea, poţi crea sau folosi activităţi pentru a încuraja flexibilitatea în categoriile LAB – urmând şi desăvârşind proceduri, dar şi oferind opţiuni.

Pentru ca elevii cu tipar Intern să rămână motivaţi, ei vor avea nevoie să ia singuri deciziile. îi poţi pune să îşi evalueze singuri munca. Când faci propuneri acestui grup, ai putea folosi fraze ca „Ai putea lua în calcul44 sau „Pot să îţi fac o sugestie la care să te gândeşti? 44. Elevilor cu profil Extern le va trebui mult feedback pentru a şti cât de bine se descurcă. Pentru a încuraja dezvoltarea tiparelor Intern şi Extern, poţi oferi un echilibru între activităţi – autoevaluare (Intern) şi adaptare la feedbackul primit (Extern). Vei putea vedea şi auzi cine răspunde cel mai bine la fiecare profil observând reacţiile elevilor la sarcini.

Mare parte din abilitatea cuiva de a folosi ceea ce a învăţat depinde de *nivelul de încredere* pe care îl are despre cât de bine stăpâneşte acel lucru. Când profilurile de Convingere ale cuiva au fost satisfăcute, este mai

probabil ca acesta să folosească materialul sau să execute activitatea mai încrezător.

Dacă un copil are nevoie de şase sau şapte repetiţii ale unei abilităţi pentru a fi convins că o ştie, este puţin probabil că va avea parte de destule repetiţii în cursul unei zile de şcoală. Sugestia mea pentru profesori, atunci când observă că un copil este nesigur de ceea ce a învăţat, este de a pune întrebările Canalului şi Modului de Convingere. „Cum ştii când cineva este bun la adunare? 44 „De câte ori trebuie să îl vezi că face bine (sau să auzi că a răspuns corect sau să lucrezi cu el etc.) ca să fii *convins* că este bun la adunare? „Apoi le poţi da tema pentru acasă în funcţie de numărul de repetiţii sau de perioada de timp necesare. Dacă un elev are un tipar Mod de Convingere Consecvent (nu este complet convins niciodată), vei descoperi că, într-o zi, *ştie* că poate să facă şi poate, în următoarea, este nesigur. Aminteşte-i de ocaziile anterioare când ştia că putea să o facă. Este *aceeaşi* persoană.

Adulţi care învaţă învăţarea este un Context în sine şi pentru sine. Actul de *a învăţa* înseamnă să iei material nou şi să îl asimilezi singur, în timp ce *a folosi* ce ai învăţat necesită un set diferit de comportamente.

După cum probabil poţi deduce, acest proces este o secvenţă de Contexte: învaţă ceva nou în Extern; evaluează informaţiile în Intern; foloseşte-le şi stabileşte rezultatele în Intern şi Extern.

Pentru ca cineva să înveţe ceva *nou*, va trebui să se afle într-un mod Extern. Dacă cineva încearcă să asimileze ceva nou în timp ce rămâne în modul Intern, noul material se va lovi de standardele şi Criteriile anterioare din interiorul acelei persoane. Ca rezultat, abilitatea de a învăţa cu adevărat noul material este limitată. În cazul multor cursuri de educaţie pentru adulţi, participanţii sunt rugaţi să lase deoparte pentru o vreme ceea ce deja ştiu despre subiect, pentru a permite preluarea unui nou mod de a se gândi la el. Sunt invitaţi să-şi reactiveze limitele gândirii critice după ce stăpânesc noul material. Totuşi, eu

nu suport să mi se spună să îmi las cunoştinţele şi experienţa la intrare atunci când particip la un curs, mai ales pentru că mi-a luat atât de mult să le dobândesc.

Ai putea să te gândeşti la un mod mult mai elegant de a-ţi ajuta elevii să treacă în modul Extern pentru etapa de *învăţare* a activităţilor. Nu trebuie decât să îţi stabileşti credibilitatea, astfel încât studenţii să devină Externi *faţă de tine*. Această credibilitate este deosebit de importantă pentru adulţii care învaţă, aşa cum îţi va spune orice trainer pentru firme.

În Contexte educaţionale, Profilul LAB este util în două feluri. Mai întâi, poate fi folosit pentru a diagnostica şi a planifica pentru elevii care nu se descurcă bine cu programele la modă. În al doilea rând, îi poate ajuta pe profesori să înţeleagă tiparele pe care, *inconştient,* le încurajează sau le descurajează, desigur.

Profiluri standard

Setările pe care le are calculatorul atunci când îl cumperi sunt standard. Ele sunt ceea ce calculatorul *presupune*, dacă nu îi dai instrucţiuni contrare. De curând mi-am dat seama că poţi folosi tiparul Profilului LAB şi pentru a face presupuneri despre oamenii şi situaţiile pe care se poate sau nu să fi avut posibilitatea de a le cerceta anterior. Ce tipare poţi presupune că operează *dacă nu* obţii dovada contrariului?

De exemplu, când încep o prezentare pentru un grup de oameni pe care încă nu îi cunosc, mi se pare util să presupun că membrii grupului vor avea, probabil, următoarele tipare:

Intern faţă de mine: Se întreabă cu toţii „Cine naiba e femeia asta şi ce o face să creadă că are ceva valoros să îmi ofere?”

Mă îndepărtez de referitor la ce prezint: vor observa gafele, orice remarci nepotrivite sau exemplele care nu sunt relevante pentru ei.

Consecvent: Mă vor plăcea când voi spune sau voi face ceva cu care ei sunt de acord şi mă vor displăcea dacă greşesc în ceea ce priveşte aşteptările lor.

Deşi aceste tipuri de presupuneri ar putea părea negative la prima vedere, de fapt ele mă ajută să mă pregătesc. Dacă presupun că un grup are un tipar Intern (cel puţin la început), atunci fac două lucruri chiar la începutul prezentării: încerc să îmi institui credibilitatea şi folosesc Limbajul de Influenţare Intern. „Vă voi prezenta informaţii la care să vă gândiţi pentru munca voastră. Vă invit să le confruntaţi cu propria experienţă şi să hotărâţi ce părere aveţi”.

Pentru tiparul Mă îndepărtez de sugerez: „Vă cunoaşteţi mediul de muncă mai bine decât mine. Vom avea oportunitatea să adaptăm aceste idei la acesta. Sunt sigură că veţi observa care părţi se potrivesc şi care *nu*” Pentru a lucra cu profilul Consecvent, monitorizez constant indivizii din grup pentru a observa semne de dezacord, confuzie şi îngrijorare. Invit pe cineva cu o expresie îngrijorată să îmi spună ce gândeşte, pentru a-i putea răspunde.

Odată ce ştii comportamentele asociate cu fiecare tipar, poţi prezice Profilul Standard pentru multe situaţii. Poţi identifica ce tipare sunt *sigure* de presupus dacă nu ai dovezi pentru contrariu. Folosesc intenţionat cuvântul „sigur”: dacă ai presupune inconştient profilul opus, ar avea loc un dezastru?

De exemplu, ai putea presupune (fără să îţi dai seama) că un grup în faţa căruia trebuie să susţii o prezentare are un tipar Extern faţă de tine, doar pentru că te-a angajat. Când îţi începi prezentarea, ai putea uita să îţi stabileşti credibilitatea, presupunând că ei cred tot ce spui. În aceste circumstanţe, este destul de probabil să fii atacat pe un subiect important de un membru al grupului.

Adesea le spun studenţilor de la workshopurile mele de abilităţi de prezentare: „Doar Dumnezeu poate cere credinţă oarbă. Oricine altcineva trebuie să îşi demonstreze vorbele”. A-ţi demonstra vorbele înseamnă atât să îţi stabileşti credibilitatea, cât şi să oferi informaţii care să îţi susţină ideile. Aceasta îi va mulţumi pe cei cu tipare Intern şi Mă îndepărtez de din audienţă.

În situaţii de vânzări, poţi crea Profile Standard pentru clienţii actuali şi cei posibili. Să spunem că eşti consultant pe probleme de informatică. Ar putea fi sigur să presupui că mulţi clienţi au un tipar Extern faţă de tine. Vin la tine pentru cunoştinţele tale şi ar putea fugi dacă i-ai întreba care li se pare cea mai bună soluţie.

Grupul de marketing pentru o mare companie farmaceutică îşi prezintă trimestrial noile strategii de marketing reprezentanţilor de vânzări. Am făcut Profiluri Standard atât pentru reprezentanţii de vânzări, cât şi pentru clienţi: medicii. Grupul de marketing a considerat că primii au următorul Profil atunci când sunt în domeniul lor, lucrând pe teritoriile lor:

În mare parte Proactiv: Mă apropii de (concentrat pe vânzare); Extern (faţă de medici); Proceduri şi Asemănare cu Excepţie.

De asemenea, credeau că reprezentanţii de vânzări au un profil diferit atunci când tratează cu Biroul Central şi cu Departamentul de Marketing:

În mare parte Proactiv; Mă îndepărtez de (caută erori în strategiile de marketing); Intern (ştim mai bine domeniul decât tipii de la biroul central); Proceduri şi Asemănare cu Excepţie (nu mai schimbaţi total ce ar trebui noi să facem).

Ca rezultat al acestei analize, grupul de marketing a alcătuit lista Limbajului de Influenţare pe care să îl folosească sau să îl evite în prezentări. De asemenea, şi-a refăcut strategiile pentru a lua în calcul cele două Profiluri diferite ale reprezentanţilor de vânzări (pentru două Contexte diferite) şi pentru Profilul clienţilor (medicii).

Dacă eşti terapeut sau consilier, poţi presupune că cei cu care lucrezi au o motivaţie Mă îndepărtez de atunci când vin pentru ajutor. Ai putea încerca să foloseşti Limbajul de Influenţare Mă îndepărtez de in materialele promoţionale şi atunci când lucrezi cu ei. „V-aţi hotărât că v-aţi săturat de această problemă şi vreţi să scăpaţi de ea pentru totdeauna”.

Profilele standard sunt un exemplu de Generalizare.

Sunt utile dacă ai grijă să fii atent şi să te adaptezi aşteptărilor.

Ce altceva?

Cuvinte care schimbă minţi este fructul experienţei mele în folosirea şi jocul cu Profilul LAB în multe Contexte diferite. Te poate ajuta doar să faci lucruri, aşa cum te poate ajuta şi să te opreşti şi să te gândeşti la ele. Îţi vei atinge multe dintre scopuri şi, în acelaşi timp, vei preveni şi vei rezolva multe probleme de comunicare.

Pe măsură ce foloseşti aceste instrumente, vei observa cât de mult înseamnă pentru cei alături de care trăieşti şi munceşti. Posibilităţile de a comunica într-un mod corect sunt infinite. Poţi să faci ceva important, să îmbunătăţeşti ceea ce este rău şi să menţii relaţiile care sunt semnificative pentru tine.

Indiferent dacă foloseşti materialul din această carte în detaliu sau dacă te concentrezi doar asupra imaginii de ansamblu, vei înţelege ce ţi se spune şi vei observa comportamentele în noi feluri. Acest material poate da naştere la mari pasiuni şi poate oferi un ajutor pentru gândirea raţională. Când munceşti singur, cu alţii în jur sau în armonie de grup, te poţi simţi minunat pentru ceea ce realizezi.

Dacă aş fi în locul tău, aş lua aceste instrumente şi le-aş folosi pentru a mă îndruma şi a mă ajuta să înţeleg cum sunt alţii diferiţi. Vei vedea, vei auzi şi vei simţi îmbunătăţirile pe care lucrul cu Profilul LAB le va oferi instantaneu, iar şi iar, fără abatere, atât timp cât doreşti.

Deşi am discutat destul de multe aplicaţii şi idei, sunt sigură că există *multe alte moduri* de a folosi acest instrument. Aşa că te întreb:

„Acum, când ştii cum să înţelegi, să prezici şi să influenţezi comportamentul oamenilor aflând ce le va declanşa şi menţine motivaţia, ce altceva ai vrea să faci cu tot ce ştii?”

Abia aştept să aud de la tine.

Shelle Rose Charvet Succes strategies 1264

Lemonville Road Burlington Ontario Canada L7 r 3X5 telefon 1 (905) 639 – 6468 fax 1 (905) 639 – 4220 Email: infosuccesstrategies.com Website: www.successtrategies.com

Anexă

Rezumate şi părţi utile în această secţiune, vei găsi:

Rezumatele tiparelor Profilului LAB şi valorile de distribuţie pe care le poţi include în rapoartele pe care le dai oamenilor

Un sumar al Limbajului de Influenţare pentru a te ajuta să îţi planifici ce să spui sau să scrii

Rezultate ale cercetărilor

Resurse

Fişe ale Profilului LAB pentru a te ajuta atunci când stabileşti profilul cuiva

Sper că te distrezi la fel de mult ca mine atunci când foloseşti

Cuvinte care schimbă minţi.

Rezumatul tiparelor Profilului

LAB

Tipare Motivaţionale

Cum se declanşează motivaţia unei persoane şi, în sens invers, ce o va demotiva. Fiecare tipar este descris mai jos în forma lui extremă.

NIVEL:	Persoana ia iniţiativa sau îi aşteaptă pe alţii? Proactiv: Acţionează gândind puţin sau deloc. Motivat de a face. Reactiv: Motivat de a aştepta, a analiza, a gândi şi a reacţiona.
CRITERII:	Aceste cuvinte sunt etichetări pentru ce este bun, corect şi potrivit într-un context dat. Ele stârnesc o reacţie emoţională şi fizică pozitivă.
DIRECŢIE:	Energia motivaţională a unei persoane este îndreptată spre scopuri sau probleme care să fie rezolvate sau evitate? Mă apropii de: Aceşti oameni sunt motivaţi de a atinge sau a îndeplini scopuri. Le este greu să

recunoască problemele. Sunt buni la gestionarea priorităţilor.

Mă îndepărtez de: Se concentrează asupra a ceea ce ar putea merge prost. Sunt motivaţi de a rezolva probleme şi le este greu să îşi păstreze concentrarea asupra scopurilor.

SURSĂ:

Persoana rămâne motiv de judecăţi din surse externe folosindu-şi propriile standa interne?

Intern: Decide în funcţie propriile standarde interne.

Extern: Are nevoie feedback pentru a şti cât de b se descurcă.

RAŢIUNE:

Persoana caută conti alternative sau preferă urmeze proceduri dovedite?

Opţiuni: Este atrasă dezvolte şi să creeze procedu sisteme. Îi este greu să

urmeze procedurile.

Proceduri: Preferă urmeze drumuri bătute. blochează atunci când nu nicio procedură de urmat.

FACTORI DE DECIZIE:

Cum reacţionează persoană la schimbare şi de frecvenţă a schimbării nevoie? Asemănare: Vrea lumea să rămână la fel. provoca schimbarea doar fiecare 15 până la 25 de ani.

Asemănare cu Excep Preferă ca situaţiile să evolu încet în timp. Vrea o schimb majoră la fiecare 5 până la 7 Diferenţă: Vrea ca schimbarea

fie drastică şi constantă. schimbare importantă la fiec unu sau doi ani. Diferenţă Asemănare cu Excepţie: îi pl evoluţia şi revoluţia. Schimb majoră în medie la 3 ani.

Tipare de Lucru

Cum tratează oamenii informaţiile; tipul de sarcini; mediul de care au nevoie pentru a fi cel mai productivi; cum iau decizii.

ARIE: Cu o imagine cât de largă poate lucra cineva?

Detalii: Detalii şi secvenţe. Nu poate vedea imaginea de ansamblu. Ansamblu: Imagine de ansamblu, perspectivă generală. Se poate ocupa de detalii pentru perioade scurte de timp.

DIRECŢIA ATENŢIEI: Persoana este atentă la comportamentul nonverbal al celorlalţi sau este atrasă doar de propria experienţă internă?

Sine: Atentă la propria experienţă. Nu observă comportamentul sau tonul vocii celorlalţi.

Alţii: Are reflexe automate faţă de comportamentul nonverbal.

RĂSPUNS LA STRES: Cum reacţionează o persoană la stresul normal al mediului de muncă? Sentiment: Răspunsuri emoţionale la niveluri normale de stres. Păstrează

sentimentele. Nu este potrivit pentru posturile cu nivel ridicat de stres. Alegere: Poate avea şi renunţa la sentimente în mod voluntar. Are înţelegere pentru ceilalţi.

Gândire: Nu are sentimente la nivelurile normale de stres. Slab la stabilirea rapportului sau la a arăta înţelegere.

STIL: Ce fel de mediu uman îi permite unei persoane să muncească cel mai bine? Independent: Singur, doar el este responsabil.

Proximitate: Conduce propriul teritoriu cu alţii în jur.

Cooperant: împreună cu alţii într-o echipă, împărţind responsabilitatea.

ORGANIZARE Persoana se concentrează mai mult asupra

gândurilor şi a sentimentelor sau a sarcinilor, a ideilor, sistemelor şi instrumentelor?

Persoană: Concentrat pe sentimente şi gânduri. El devine *sarcina*.

Lucru: Concentrat pe sarcini, sisteme, idei, instrumente. Cel mai important lucru este să termine treaba.

STRUCTURA REGULILOR: Persoana are reguli pentru ea şi pentru alţii?

Mie/Mie: Regulile mele pentru mine. Regulile mele

pentru tine. Poate spune altora ce aşteaptă.

Mie/.: Regulile mele pentru mine. Nu îmi pasă de tine.

Nu/Mie: Nu ştiu reguli pentru mine. Regulile mele pentru tine. Tipar tipic pentru managementul de mijloc.

Mie/Ţie: Regulile mele pentru mine. Regulile tale pentru tine. Ezită să spună altora ce să facă.

CANAL DE CONVINGERE:

3N

De ce tip de informaţie are nevoie o persoană pentru a începe procesul de a fi convinsă de ceva?

Vede: Vede dovada.

Aude: Prezentare orală sau aude ceva. Citeşte: Citeşte un raport.

Face: Face ceva.

MOD DE CONVINGERE:

Ce trebuie să se întâmple cu informaţia sau cu dovezile adunate anterior pentru a face o persoană să devină „convinsă66 de ceva? Număr de Exemple: Are nevoie să primească datele de un anumit număr de ori pentru a fi convinsă.

Automat: Ia o cantitate mică de informaţie şi devine convinsă imediat pe baza a ceea ce extrapolează. Rareori se răzgândeşte.

Consecvent: Nu este niciodată complet convinsă. În

fiecare zi e altă zi şi trebuie să fie convinsă iar.

Perioadă de timp: Trebuie să adune informaţii pentru o anumită perioadă de timp înainte de a fi declanşată convingerea.

Conform cercetării lui Rodger Bailey, în Contextul de lucru, Tiparele de Limbaj şi Comportamentale au următoarea distribuţie:

NIVEL	Proactiv 15 – 20%	Egal Proactiv şi Reactiv 60%-65%	Reactiv 15%-20%	
DIRECŢIE	Mă apropii de 40%	Egal Mă apropii deşi Mă îndepărtez de 20%	Mă îndepărtez de 40%	
SURSĂ	Mă apropii de 40%	Egal Intern şi Extern 20%	Extern 40%	
RAŢIUNE	Opţiuni 40%	Egal Opţiuni şi Proceduri 20%	Proceduri 40%	
FACTORI DE DECIZIE	Asemănare 5%	Asemănare cu Excepţie 65%	Diferenţă 20%	Asemănare cu Excepţie şi Diferenţă 10%

ARIE	Detalii 15%	Egal Detalii şi Ansamblu 25%	Ansamblu 60%	
„ATENŢIE	Sine 7%	Alţii 93%		
RĂSPUNS LA STRES	Sentiment 15%	Alegere 70%	Gândire 15%	
STIL	Independent 20%	Proximitate 60%	Cooperant 20%	
ORGANIZARE	Persoană 15%	Egal Persoană şi Lucru 30%	Lucru 55%	
STRUCTURA REGULILOR	Mie/ Mie 75%	Mie/. 3%	Nu/ Mie 7%	Mie/ Ţie 15%
CANAL DE CONVINGERE	Vede 55%	Aude 30%	Citeşte 3%	Face 12%
MOD DE	Automat	Consecvent	Periodă de	

CONVINGERE			
Număr de exemple			Timp
52%	8%	15%	25%

Sumarul Limbajului de Influenţare

Tipare Motivaţionale

NIVEL

Proactiv:	fă-o; du-te; sari; acum; rezolv-o; nu aştepta
Reactiv:	Înţelege; gândeşte-te; aşteaptă; analizează; ia în calcul; ar vrea; s-ar putea; ar putea; important este să…

DIRECŢIE

Mă apropii de:	atinge, obţine; ia; include; realizează
Mă îndepărtez de:	evită; stai departe de nu ai; scapă de exclude; dinspre

SURSĂ

Extern:	şi Y cred; impactul va fi; feedbackul pe care îl vei primi; susţinerea pe care o vei primi; alţii vor observa; dă referinţe; rezultate
Intern:	doar tu poţi hotărî; ştii că de tine depinde; ce părere ai; ai putea lua în calcul

RAŢIUNE

Opţiuni:	Încalcă regulile doar pentru el; oportunitate; alegere; extindere; opţiuni; variante; posibilităţi

Proceduri:	vorbeşte-i în proceduri; întâi; apoi; după care; modul corect; încercat şi adevărat;

Conform cercetării lui Rodger Bailey, în Contextul de lucru, Tiparele de Limbai şi Comoortamentale au următoarea distribuţie:

NIVEL	Proactiv 15 – 20%	Egal Proactiv şi Reactiv 60%-65%	Reactiv 15%-20%	
DIRECŢIE	Mă apropii de 40%	Egal Mă apropii deşi Mă îndepărtez de 20%	Mă îndepărtez de 40%	
SURSĂ	Mă apropii de 40%	Egal Intern şi Extern 20%	Extern 40%	
RAŢIUNE	Opţiuni 40%	Egal Opţiuni şi Proceduri 20%	Proceduri 40%	
FACTORI DE DECIZIE	Asemănare 5%	Asemănare cu Excepţie 65%	Diferenţă 20%	Asemănare cu Excepţie şi Diferenţă 10%
ARIE	Detalii 15%	Egal Detalii şi Ansamblu 25%	Ansamblu 60%	

ATENŢIE				
Sine	Alţii			
7%	93%			
RĂSPUNS LA STRES				
Sentiment	Alegere	Gândire		
15%	70%	15%		
STIL				
Independent	Proximitate	Cooperant		
20%	60%	20%		
ORGANIZARE	Egal Persoană şi Lucru			
Persoană		Lucru		
15%	30%	55%		
STRUCTURA REGULILOR				
Mie/Mie	Mie/.	Nu/Mie	Mie/Ţie	
75%	3%	7%	15%	
CANAL DE CONVINGERE				
Vede	Aude	Citeşte	Face	
55%	30%	3%	12%	
MOD DE CONVINGERE	Automat 8%	Consecvent 15%	Perioadă de Timp 25%	
Număr de				

exemple	52%

Sumarul Limbajului de Influenţare

Tipare Motivaţionale

NIVEL	
Proactiv:	fă-o; du-te; sari; acum; rezolv-o; nu aştepta
Reactiv:	Înţelege; gândeşte-te; aşteaptă; analizează; ia în calcul; ar vrea; s-ar putea; ar putea; important este să…
DIRECŢIE	
Mă apropii de:	atinge, obţine; ia; include; realizează
Mă îndepărtez de:	evită; stai departe de nu ai; scapă de exclude; dinspre
SURSĂ	
Extern:	şi Y cred; impactul va fi; feedbackul pe care îl vei primi; susţinerea pe care o vei primi; alţii vor observa; dă referinţe; rezultate
Intern:	doar tu poţi hotărî; ştii că de tine depinde; ce părere ai; ai putea lua în calcul
RAŢIUNE	
Opţiuni:	Încalcă regulile doar pentru el; oportunitate; alegere; extindere; opţiuni; variante; posibilităţi
Proceduri:	vorbeşte-i în proceduri; întâi; apoi; după care; modul corect; încercat şi adevărat;

spune-i despre procedurile pe care le va putea folosi

FACTORI DE DECIZIE

Asemănare: la fel ca; în comun; cum faci întotdeauna; ca înainte; neschimbat; după cum ştii

Asemănare cu Excepţie: mai mult; mai bine: mai puţin; la fel doar că; evoluat; progres; îmbunătăţire gradată

Diferenţă: nou; total diferit; complet schimbat; schimbă; întoarce; unic; revoluţionar; nou-nouţ; fără pereche

Asemănare cu Excepţie şi Diferenţă: (atât vocabularul pentru asemănare cu excepţie, cât şi cel pentru diferenţă vor funcţiona)

Tipare de Lucru

ARIE

Detalii: exact; precis; în particular (şi dă multe detalii în secvenţă)

Ansamblu: Imaginea de ansamblu; în esenţă; important este să; în general; concepte

DIRECŢIA ATENŢIEI

Sine: (menţine comunicarea concentrată asupra conţinutului)

Alţii: (influenţat de profunzimea rapportului)

RĂSPUNSUL LA STRES

Sentiment: fericit; intens; entuziasmant; uluitor; minunat

Alegere: Înţelegere; potrivit; pare logic şi corect

Gândire: gândire clară; raţional; realitatea crudă;

concrete; statistici

STIL

Independent: fă-o singur; fii tu însu singur; fără întreru responsabilitate şi control to

Proximitate: tu vei fi la conducere ş implicaţi; tu vei dirija; con responsabilitatea ta e X; a lo Y

Cooperant: noi; pe noi; împreună toţi; echipă; grup; îm responsabilitatea; o împreună; haide să

ORGANIZARE

Persoană: (foloseşte pro personale şi numele oame sentimente; gânduri; pare oameni

Lucru: (pronume imperso lucruri; sisteme; proces; sa treabă; scop; organi companie; realizări

STRUCTURA REGULILOR

nu există cuvinte sau anume – îi poţi respecta tipa timp ce vorbeşti

CANALUL DE CONVINGERE

Vede: (trebuie să vadă inform pentru a fi convins)

Aude: (trebuie să audă inform pentru a fi convins)

Citeşte: (trebuie să cit informaţiile pentru a fi convi

Face: (trebuie să facă sa lucreze cu cineva pentru convins)

MODUL DE CONVINGERE Număr de

Exemple:	(foloseşte numărul lui)
Automat:	presupune; acordă încredere
Consecvent:	Încearcă; de fiecare dată când îl foloseşti; în fiecare zi; de fiecare dată; consecvent
Perioadă de Timp:	(respectă perioada lui de timp)

Rezultatele cercetărilor

Tehnica de validare între evaluatori a Profilului LAB

Fidelitatea Profilului LAB a fost verificată în două studii separate folosind Coeficientul Kappa1 (Cohen, 1986). În primul dintre ele, făcut în 1993, datele analizate au fost obţinute din interviuri înregistrate cu treizeci şi patru de subiecţi. În timpul celui de al doilea studiu, din 1995, optzeci şi patru de oameni au fost intervievaţi în Contextul luării de decizii în carieră.

Pentru fiecare dintre studii, analiza a arătat un coeficient de fidelitate semnificativ din punct de vedere statistic pentru unsprezece dintre cele treisprezece categorii acoperite de Profilul LAB. Atât în 1993, cât şi în 1995, categoria Răspuns la Stres nu a obţinut un rezultat semnificativ din punct de vedere statistic, probabil din cauză că evaluatorii au folosit înregistrări audio ale interviurilor şi, prin urmare, nu au putut observa comunicarea nonverbală a subiecţilor. Pentru studiul din 1993, categoria Arie nu a arătat, de asemenea, o fidelitate semnificativă din punct de vedere statistic. În 1995, categoria Nivel nu a oferit un rezultat semnificativ din punct de vedere statistic.

Pentru fiecare dintre categoriile mai sus menţionate, nu există întrebări exacte în Profilul LAB pentru a detecta tiparele. În astfel de cazuri, fidelitatea depinde de nivelul de instruire şi de experienţa evaluatorilor.

Coeficientul Kappa a fost introdus pentru a măsura acordul pe scala nominală între două valori fixe (pg. 378, *Psychological Bulletin*, 1971, vol. 76, nr. 5).

Pe scurt, în ambele studii, zece dintre categoriile Profilului LAB au obţinut un coeficient de validitate semnificativ din punct de vedere statistic: Direcţie, Sursă, Motiv, Factori de Decizie, Direcţia Atenţiei, Stil, Organizare, Structura Regulilor, Canalul de Convingere şi Modul de Convingere.

Aceste două studii demonstrează că este posibilă obţinerea unei validări a categoriilor Profilului LAB între evaluatori care folosesc întrebări exacte pentru a detecta tiparele şi că pot fi instruiţi evaluatori care să obţină aceleaşi rezultate din informaţiile provenite din răspunsurile la întrebările Profilului LAB.

Étienne Godin, Université de Moncton

Cohen, J. (1960). „A coefficient of agreement for nominal scales” *Educaţional 1 and Psychological Measurement*, 20 (1), 37 – 46.

Godin, E (1997). *Inter-judge reliability of the LAB Profile*, manuscris, Université de Moncton, Moncton, N.B., Canada

Profilul LAB şi indecizia în carieră

Un studiu descriptiv a fost făcut cu şaizeci şi unu de studenţi între 17 şi 24 de ani. Scopul lui a fost de a stabili dacă Profilul LAB ar putea arăta diferenţele dintre elevii care pot lua decizii de carieră cu care să fie împăcaţi (n = 41) şi cei care sunt indecişi în privinţa carierei şi nu sunt împăcaţi cu indecizia lor (n = 20). Elevii au completat Profilul de Decizie Profesională (Jones, 1986) şi au luat parte la interviurile Profilului LAB.

Fidelitatea valorilor din interviurile Profilului LAB a fost testată (Godin şi Sirois, 1995). Aceasta a fost semnificativă din punct de vedere statistic pentru nouă dintre cele unsprezece categorii folosite în acest studiu.

Distribuţiile de frecvenţă ale celor două grupuri au fost diferite în următoarele opt categorii ale Profilului LAB: Nivel, Direcţie, Motiv, Factori de Decizie, Arie, Răspuns la

Stres, Structura Regulilor şi Mod de Convingere. Dintr-o analiză folosind modelul de regresie pentru valori ordinale a lui

McCullagh, aceste rezultate au fost semnificative din punct de vedere statistic cu un interval de încredere de 95%. Totuşi, în categoriile Nivel şi Răspuns la Stres, a existat o fidelitate insuficientă pentru a avea încredere totală în aceste rezultate. Nu au existat diferenţe semnificative din punct de vedere statistic în următoarele trei categorii: Sursă, Stil şi Organizare.

Deşi rezultatele nu arată că vreuna dintre categorii se potriveşte exclusiv unui grup sau altuia, ele arată tendinţe pentru fiecare grup. De exemplu, deşi în ambele grupuri a existat un procent ridicat de subiecţi cu tiparul Mă îndepărtez de procentajul a fost uşor mai mare în grupul indecis şi nemulţumit de indecizia lui. În acelaşi fel, a existat o tendinţă puţin mai mare de a avea tiparul Asemănare şi o tendinţă uşor scăzută de a avea tiparul Diferenţă în grupul indecis şi nemulţumit faţă de cel decis şi mulţumit. Totuşi, aceste profiluri au fost descoperite în ambele grupuri. De asemenea, toţi cei care aveau tiparul Mă apropii de se aflau în grupul care putea lua decizii de carieră şi erau mulţumiţi de acestea.

Aceste rezultate, printre altele, i-au făcut pe cercetători să sugereze ca următoarele studii asupra Profilului LAB şi a indeciziei în carieră să includă şi alte elemente. În afară de stabilirea profilurilor subiecţilor, cercetătorii ar trebui, probabil, să includă în rezultatele lor dacă subiecţii au găsit în mediile lor resurse care să le satisfacă nevoile, aşa cum sunt identificate în Profilul LAB. De exemplu, dacă indivizii trebuie să urmeze o procedură, ar putea găsi una potrivită în mediul lor? Dacă da, cât de posibil este ca ei să facă parte din grupul decis şi mulţumit?

Un alt aspect care ar putea fi, de asemenea, studiat, ar fi dacă oamenii indecişi şi nemulţumiţi pot deveni mai hotărâţi prin folosirea judicioasă a Limbajului de Influenţare potrivit.

Micheline Sirois, Université de Moncton

Godin, şi Sirois, M. (1995). *Inter-Judge Reliability în 83 LAB Profile Interviews*. Document needitat, Université de Moncton, Mocton, N.B., Canada.

Jones, L.K., (1986). *The Career Decision Profile*. Carolina de Nord: lawrence K. Jones (instrument)

McCullagh, P (1980) *Regression Models for Ordinal Data*. J.R. Statist. Soc. B. 42 (2), 109 – 142.

Sirois, M. (1997). *Comparative Study of LAB Profile Patterns* în *Groups of Decided and Undecided Individuals with Regards to Career Decision-Making*. Teză de master nepublicată, Université de Moncton, Moncton, N.B., Canada.

Le mulţumesc lui Micheline şi Étienne pentru contribuţia lor la legitimizarea Profilului LAB şi, de asemenea, doresc să mulţumesc dr. Lorraine Bourque, care a condus această cercetare NLP şi i-a încurajat. Mulţumesc şi dr. Real Allard, care a coordonat teza lui Micheline şi a oferit multe întrebări şi comentarii profunde.

Am petrecut multe ore discutând aspectele teoretice ale deciziilor de carieră şi ale Profilului LAB, dar şi implicaţiile descoperirilor şi tipul instrumentelor folosite pentru a estima gradul de decizie şi de indecizie. Am dezvoltat ipoteze despre posibilele combinaţii de tipare care ar putea să o facă pe o persoană mai mult sau mai puţin decisă în Contextul studiat. După multe dezbateri şi analize statistice, tuturor ni s-a părut că, deşi ar putea fi evaluat gradul de decizie (folosind testul lui Jones), poate că decizia este, de fapt, o funcţie a satisfacerii nevoilor unor persoane, indiferent care ar fi acestea.

Dar acest lucru rămâne de dovedit. E cineva interesat?

Resurse

Consultanţă şi training în limbile engleză şi franceză: Shelle Rose Charvet

Succes Strategies/Strategies de reussite

1264 Lemonville Road, Burlington, Ontario, Canada

L7 r 3X5 telefon 1 (905) 639 – 6468 / fax 1 (905) 639 – 4220 Email: infosuccesstrategies.com Website: www.successtrategies.com

Programe audio:

Rose Charvet, Shelle; Understanding and Triggering Motivation. The LAB Profile, serie de casete audio, disponibilă în limbile engleză sau franceză la Succes Strategies.

Rose Charvet, Shelle; Health and Metaprograms, serie de casete audio, disponibilă în limba engleză la Succes Strategies.

NOU Instrument de stabilire a Profilului LAB prin Internet pentru grupuri şi persoane:

http://www.jobEQ.com – poţi încerca o mostră de test.

The NLP Personal Profile and Guidebook, Arthur, Jay şi Greg Engel.

Disponibil la:

Life Star

2244 S. Olive Street, Denver, Colorado, 80 224 – 2518 USA Telefon: 1 (303) 753 – 9355 / Fax: 1 (303) 753 – 9675 Email: lifestarrmii.com

Un profil scris cu un conţinut asemănător cu cel al Profilului LAB, care poate fi aplicat indivizilor şi grupurilor.

LAB Profile Consultant/Trainer Program:

Pentru locuri şi date, vă rog să contactaţi:

Succes Strategies/Strategies de reussite

1264 Lemonville Road, Burlington, Ontario, Canada L7 R 3X5

telefon 1 (905) 639 – 6468 / fax 1 (905) 639 – 4220 Email: infosuccesstrategies.com Website: www.successtrategies.com

Fişa pentru profil LAB

Nume:	Companie:
Specialist:	Post:
	Context:
Data:	Tipare Motivaţionale

(nicio întrebare pentru Nivel)	NIVEL Proactiv – *acţiune, fă-o. fraze scurte, clare* Reactiv – *încearcă, a încleşte-te la asta. s-ar putea, aşteaptă*
Ce vrei de la (*locul tău de muncăp*	DIRECŢIE Mă apropii de – *atinge, câştigă, realizează, ia, include* Mă îndepărtez de – *evită, exclude, recunoaşte probleme*
Cum ştii că ai făcut o treabă bună	SURSĂ Intern – *ştie din interior* Extern – *îi spun alţii, fapte şi date*
De ce ai ales (*locul de muncă actual*)?	RAŢIUNE Opţiuni – *criterii, alegere, posibilităţi, varietate* Proceduri – *poveste, cum, necesitate, nu alege*
Care este legătura dintre (*locul de muncă de anul ăsta şi cel de anul trecui*)?	FACTORI DE DECIZIE Asemănare – *asemănare, nicio schimbare* Asemănare cu Excepţie – *mai mult. mai bine, comparaţii* Diferenţe – *schimbare, nou, unic* Asemănare cu Excepţie şi Diferenţă – *nou şi comparaţii*

(nu există nicio întrebare pentru Arie şi Direcţia Atenţiei)	ARIE Detalii – detalii, secvenţe, exact Ansamblu – imagine generală, de ansamblu, ordine aleatorie
	DIRECŢIA ATENŢIEI Sine – răspunsuri monotone scurte Alţii – animat, expresiv, răspunsuri automate

Spune-mi despre (*o situaţie de muncă*) în care ai avut greutăţi.	RĂSPUNS LA STRES Sentiment – *are şi rămâne cu sentimentele* Alegere – *are şi renunţă la sentimente* Gândire – *nu are sentimente*
Spune-mi despre (*o situaţie de muncă*) care a fost (*criterii*). (aşteaptă răspunsul) De ce ţi-a plăcut?	STIL Independent – *singur, eu. doar el responsabil* Proximitate – *deţine control, alţii în jur* Cooperant – *noi, echipă, împarte responsabilitatea*
	ORGANIZARE Persoană – *oameni, sentimente, reacţii* Lucru – *instrumente, sarcini, idei*
Care este un mod bun de a-ţi creşte succesul la (*locul de muncă*)?	STRUCTURA REGULILOR Mie/Mie – *Regulile mele pentru mine/Regulile mele pentru tine* Mie/, (punct) – *Regulile mele pentru mine/ Nu-mi pasă*? Nu/Mie – *Nicio regulă pentru mine/Regulile mele pentru tine* Mie/Ţie – *Regulile mele pentru mine/Regulile tale pentru tine*
Cum ştii că cineva (*un egal*) este bun la (*munca lui*)? De câte ori trebuie să (*vezi, auzi, citeşti, faci*)	CONVINGERE Vede Număr de Exemple – *dă număr* Aude Automat – *acordă încredere* Citeşte Consecvent – *nu e complet convins* Face Perioadă de Timp – *dă perioadă de timp*

asta pentru a fi convins 1 că e bine?	

Fişa pentru profil LAB

Nume: Companie:

Specialist: Post:

Context:

Data: Tipare Motivaţionale

(nicio întrebare pentru Nivel)	NIVEL Proactiv Reactiv
Ce vrei de la (*locul tău de muncăp*	DIRECŢIE Mă apropii de Mă îndepărtez de
Cum ştii că ai făcut o treabă bună (/a… /?	SURSĂ Intern Extern
De ce ai ales (*locul de muncă actual*)?	RAŢIUNE Opţiuni Proceduri
Care este legătura dintre (*locul de muncă de anul ăsta şi cel de anul trecut*)?	FACTORI DE DECIZIE Asemănare Asemănare cu Excepţie Diferenţă Asemănare cu Excepţie şi Diferenţă

(nu există nicio întrebare	ARIE Detalii Ansamblu

pentru Arie şi Direcţia Atenţiei)	
	DIRECŢIA ATENŢIEI Sine Alţii
Spune-mi despre (*o situaţie de muncă*) în care ai avut greutăţi.	RĂSPUNS LA STRES Sentiment
	Alegere
	Gândire
Spune-mi despre (*o situaţie de muncă*) care a fost (*criterii*). (aşteaptă răspunsul) De ce ţi-a plăcut?	STIL Independent
	Proximitate
	Cooperant
	ORGANIZARE Persoană Lucru
Care este un mod bun de a-ţi creşte succesul la (*locul de muncă*}?	STRUCTURA REGULILOR Mie/Mie
	Mie/, (punct)
	Nu/Mie
	Mie/Ţie

Cum ştii că cineva (*un egal*) este bun la (*munca lui*)? De câte ori trebuie să (*vezi, auzit citeşti, faci*) asta pentru a fi convins că e bine?	CONVINGERE Vede Număr de Exemple
	Aude Automat Citeşte Consecvent
	Face Perioadă de Timp



DEPĂŞEŞTE CELE 8 OBSTACOLE DIN CALEA COMUNICĂRII

Kevin Morgan.

Ron Stubbs

Zi de zi, bărbaţi şi femei interacţionează pe plan

social, profesional şi intim; foarte des, pe parcursul unei singure zile, mulţi dintre ei îşi dau seama că au încercat în van să descifreze cuvintele sau gesturile sexului opus. Ce s-a întâmplat între ei? Şi cum s-a întâmplat?

Aceste aşa-zise mesaje „codificate" sunt consecinţa faptului că nu recunoaştem şi nu înţelegem ciclul comunicării şi nici barierele care se interpun în calea comunicării eficiente. Poate că vorbim aceeaşi limbă, dar cu siguranţă nu împărtăşim acelaşi tipar de comunicare. Psihoterapeuţii înşişi susţin că oamenii s-ar confrunta cu mai puţine probleme emoţionale şi cu un nivel mai redus de stres dacă ar cunoaşte câteva aspecte fundamentale despre comunicare.

În afaceri şi în relaţiile interumane, arta de a comunica nu este nicidecum o opţiune, ci o condiţie *sine qua non*. Kevin Hogan şi Ron Stubbs reuşesc, recurgând la tehnici din programarea neurolingvistică, la studii ştiinţifice asupra psihicului şi comportamentului uman, dar şi la dezvăluirea unor aspecte inedite despre limbajul non-verbal, să ne arate cum putem crea armonie la locul de muncă şi în relaţiile de afaceri, consolidându-ne totodată legăturile cu prietenii, partenerul de viaţă şi familia.



NLP ÎNVAŢĂ SĂ CONVINGI! în afaceri, vânzări,

relaţii şi societate

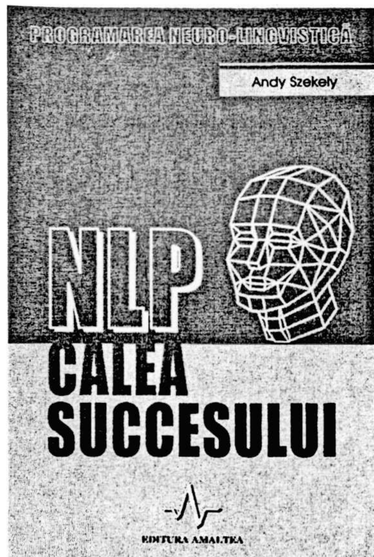
Richard Handler, John La Valle

Mai întâi, repetiţii şi exerciţii mentale. Apoi, aliniere pentru stabilirea rapport-ului. După rapport, oglindire: respiraţi ca interlocutorii voştri, vorbiţi în acelaşi ritm cu ei. Pătrundeţi în minţile lor, trageţi de imagini în sus sau în jos, mai la stânga sau mai la dreapta, poziţionaţi-le aşa cum vă convine. Şi, cel mai important, fiţi congruenţi. Tonul vocii, tempo-ul, mişcările pe care le faceţi, toate vă afectează comportamentul şi atitudinea.

Programarea neuro-lingvistică nu este o metodă de a manipula oamenii. Vă va învăţa însă să deschideţi calea pentru ca procesele naturale ale acestora să lucreze în favoarea voastră.

Iniţiaţii ştiu despre ce este vorba. Novicii vor afla. Toţi trebuie să se pregătească însă pentru un discurs subtil, zglobiu, plin de umor. Pentru că, nu uitaţi! trebuie să daţi dovadă mereu de un comportament flexibil. Pe cei care nu se comportă în moduri cât mai variate pentru a descoperi cum să genereze mai multe oportunităţi nu îi aşteaptă zile prea bune.

Succesul, pe orice plan, poate deveni o destinaţie sigură.



NLP – CALEA SUCCESULUI

Andy Szekely

Succesul este o stare dorită. Este o destinaţie pe care fiecare om şi-o propune, după criterii care îi aparţin în totalitate.

Nevoia de a avea un ţel este vehiculul care te propulsează în călătorie pe calea succesului. Pentru a-l obţine şi a te bucura de el, succesul trebuie să fie bine programat. A fi capabil să îţi programezi succesul înseamnă a te asigura că drumul pe care te găseşti este cel dorit.

Metoda pe care o propun pentru a face acest lucru este Programarea Neuro-Lingvistică (NLP).

Cu NLP vei putea găsi răspunsul la câteva întrebări fundamentale.

Programul de training construit pe baza „Cuvintelor care schimbă minţi”.

Declanşatorii Motivaţiei – LAB Profile Practitioner™ –



Acum în România, AS training & coaching prezintă:

3 zile de training ca să stăpâneşti „Cuvinte care schimbă minţi”.

Ei	Declanşatorii motivaţiei este programul internaţional de antrenament pentru sistemul LAB Profile™. El va fi prezentat o singură dată pe an!
Ei	Pachetul de curs este foarte complex şi consistent, el conţine şi un program de studiu individual cu suport video şi manual de lucru.
&	Participanţii află un sistem de influenţare la nivel subtil care nu se regăseşte ca atare în niciun alt curs de persuasiune sau vânzări.

Trainer: Andy Szekely, trainer licenţiat pentru programele:

LAB Profile Practitioner™

Psychology of Persuasion™

Influencing with Integrity™

Detalii şi înscrieri:

www.persuasiune.ro

0723.39.01.39

Editor: *Dr. M.C. Popesc u-Drânda Dr. Cristian Cârstoiu*

Director executiv: George Stanca *Redactor şef*: Ana-Maria Murăriu *Redactor*: Oana Cristina Plăcintă *Traducere*: Bogdan Mihăilescu *Prepress*: AM ALTE A Tehno Plus *Coperta*: Petronella Andrei *Tehnoredactare*: Gabriela Căpitănescu *Paginare*: Petronella Andrei, Tatiana Militaru *Producţie*: Mihaela Conea *Distribuţie*: Mihaela Stanca, Lucian Dumitrescu *Marketing*: George Oancea

OP 13 – CP 145 Bucureşti *internet*: www.amaltea.ro *email*: office amaltea.ro